全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比尔·盖茨、沃伦·巴菲特最喜爱的商业书，没有之一！

商业冒险

华尔街的12个经典故事

〔美〕约翰·布鲁克斯／著
李晟　陈然　段歆玥／译

纽约时报畅销榜第1名　《福布斯》年度最佳商业书
2015年TED大会推荐必读书目第1名

比尔·盖茨／微软创始人 | 沃伦·巴菲特／股神 | 史蒂夫·福布斯／福布斯集团总裁
迈克尔·刘易斯／著名财经作家 | 保罗·斯蒂格／《华尔街日报》前主编

| 一致推荐 |

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更多好书，更多优惠，在时代华语图书专营店 http://chinamediatime.taobao.com

布鲁克斯的《商业冒险》很好地说明，经营生意和创造价值的规则从未改变。举例而言，所有的商业努力中都有一个至关重要的因素，那就是人。你是否有完美的产品、生产计划、市场营销都不重要，你需要的是合适的人去领导和实施这些计划。

这是你在商业中很快就会学到的教训，我在事业的每一阶段都提醒自己这一点，从最开始的微软到现在的基金会都是如此。你要支持谁？他们的能力适合他们的角色吗？他们有成功所需的IQ和EQ吗？巴菲特在他的伯克希尔·哈撒韦公司就精通此道，他买下的那些公司都由出色的管理人员打理，而他不会干涉。

《商业冒险》讲的是危机时刻下领导者的优势和弱点，也讲了各种商业的细节。从这个层面上讲，正因为它出版已久，它才如此有意义。约翰·布鲁克斯的著作是关于人性的，这就是它能经历时间考验的原因。

摘自比尔·盖茨专门为本书的撰文

（2014年7月12日发表于《华尔街日报》）

席卷全球畅销书榜
美国、英国、德国、日本、韩国……

《商业内幕》“企业家必读书”　美国读书会“年度注目图书”

写给金融界、投资界、企业界
和
已经踏上、想要踏上商业冒险之旅的创业者



扫码直达比尔·盖茨推荐视频

上架建议 ◎ 财经/管理


ISBN 978-7-5502-2763-7
9 787550 227637

定价：59.80元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Business
Adventures



商业冒险

华尔街的12个经典故事

〔美〕约翰·布鲁克斯／著
李晟　陈然　段歆玥／译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

商业冒险：华尔街的12个经典故事 / (美) 布鲁克斯著；李晟，陈然，段歆玥译. -- 北京 ：北京联合出版公司，2015.5

ISBN 978-7-5502-2763-7

Ⅰ.①商… Ⅱ.①布… ②李… ③陈… ④段… Ⅲ.①金融－史料－美国 Ⅳ.①F837.129

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第076075号

著作权合同登记号：01-2015-1985

CBUSINESS ADVENTURES: TWELVE CLASSIC TALES FROM THE WORLD OF WALL STREET by JOHN BROOKS
Copyright: © 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969 BY JOHN BROOKS
All of the material in this book has appeared in the New Yorker in a slightly different form.
This edition arranged with HAROLD OBER ASSOCIATES, INC
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright:
2015 BEIJING MEDIATIME BOOKS CO., LTD.
All rights reserved.

商业冒险：华尔街的12个经典故事

作　　者：［美］约翰·布鲁克斯 著　李晟 陈然 段歆玥 译
总 发 行：北京时代华语图书股份有限公司
责任编辑：李　征
封面设计：红杉林文化
版式设计：胡玉冰
责任校对：陈昌才

北京联合出版公司出版
（北京市西城区德外大街83号楼9层　100088）
北京鹏润伟业印刷有限公司　　新华书店经销
字数316千字　700毫米×1000毫米　1/16　24印张
2015年5月第1版　2015年5月第1次印刷
ISBN：978-7-5502-2763-7
定价：59.80元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-63788823

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我读过的最好的商业书

比尔·盖茨

现在，距离巴菲特把这本书推荐给我已经20多年，距离这本书初版已经40多年，但《商业冒险》仍然是我读过的最好的商业书，而且约翰·布鲁克斯仍然是我最喜爱的商业作家。

可能有人会怀疑，一本上世纪60年代就脱销的《纽约客》文章合集对今天的商业还有什么意义。毫无疑问，很多商业的细节都已经改变，但商业的本质始终如一。鲁克斯对商业的深入洞察力在今天和当时一样重要。

布鲁克斯于大萧条时期在新泽西长大，考入普林斯顿大学（他和未来的国务卿舒尔茨是室友），在二战服役结束后，他怀揣成为小说家的梦想加入了新闻业。除了从事杂志的工作外，他还出版了很多本书，其中多本还在销售。

在记者迈克尔·刘易斯为布鲁克斯的著作写的序言中，他说，即便布鲁克斯有错误，“至少他错得很有趣”。和今天很多商业作家不同，布鲁克斯没有把著作煮成一锅成功学的说教鸡汤（你读过多少次“企业失败是因为给员工提供了免费午餐”）。他的著作中没有任何“成功必备清单”之类的内容。布鲁克斯只是针对一个问题写出长篇文章，进行深入探索，介绍几位引人注目的人物，叙述他们是怎么做的。

（节选自《华尔街日报》）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么美国最富有的两个人都最喜欢《商业冒险》？

美国最富有的两个人——比尔·盖茨和沃伦·巴菲特不仅都爱看书，而且看书的品位还非常一致，他们都把约翰·布鲁克斯的《商业冒险》视为自己最喜爱的商业著作。为什么这本书能让两位亿万富豪如此欣赏呢？

1. **幽默**：阅读布鲁克斯的著作是至高享受，他用欢快的故事讲述夺人眼球的主题，而且非常幽默。在写到埃德塞尔汽车上市三天后有一辆被盗时，他说："我们有理由认为此次盗窃事件标志着公众对埃德塞尔认可的最高点。仅仅几个月后，只有最不讲究的偷车贼才会打它的主意。"想想巴菲特的名言："大潮退去才知道谁在裸泳。"两个人的风格还真是相像，怪不得巴菲特会这么喜欢这本书。

2. **不说教**：就像盖茨说的，布鲁克斯没有把书"煮成一锅成功学的说教鸡汤"，相反，他用娱乐性的故事刻画丰满的人物，叙述他们在关键时刻的作为。他引导读者通过故事得出自己的结论：商业成败并不取决于时髦的理论，而是由那些充满缺点的人来决定的。

3. **实用**：埃德塞尔的故事换个名字就是上周发生的新闻；1962 年的股市震荡和 2010 年的"闪电崩盘"如出一辙。或许书中最惊人、最有启发性的故事是《施乐施乐施乐施乐》，在 20 世纪 50 年代，每年的复印量只有 2000 万份，施乐复印机问世的 1964 年，数量达到了 95 亿份，再过两年后数量将达到 140 亿。这和互联网何其相似！它们都改变并加速了办公、信息传输的方式，只是不知道今天的互联网企业是否会重蹈施乐的覆辙。

（节选自美国 Slate 电子杂志）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推荐语

《商业冒险》是我读过的最好的商业书，约翰·布鲁克斯是我最喜爱的商业作家。

——比尔·盖茨

我知道他（比尔·盖茨）会喜欢《商业冒险》，这书是写给他看的，也是写给我看的。

——沃伦·巴菲特

这是我 2014 年最喜欢的一本书。它叙述了施乐的成功、福特的失败，以及最早的内部交易丑闻。它是比尔·盖茨和巴菲特最喜爱的商业书，也会成为你最喜爱的商业书。

——史蒂夫·福布斯，福布斯集团总裁

约翰·布鲁克斯以门外汉的身份进入华尔街，写出了详实的故事，让仅受过一般教育、基本对金融一无所知的外行人也能看懂。

——迈克尔·刘易斯，美国畅销财经书作家

读这本书时，感觉就像小时候坐在我姥爷的膝盖上，听着他睿智的回忆。虽然我前后也在华尔街待了 2 0 多年了，但这本书中的故事，更让我们清楚地明白，华尔街不仅是个无硝烟的金融战场，更是人性的试验场，这里每天都上演着一夜暴富或身败名裂的华丽戏剧。近来，恰好中国股市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出现了近年来罕见的牛市，吸引着无数普通百姓奋勇投入。我想提醒他们的是，慢着，太阳底下没有新鲜事儿，请先看一下这本书，看看资本背后的那些故事之后，再决定你是否投入吧。

——陈思进，知名财经作家

《商业冒险》是比尔·盖茨最喜欢的书，原因很简单：布鲁克斯是一位特立独行的财经作家，他既能写透深入的技术细节，也能用大众文化的视角讲述它。

——《纽约客》

这本书是约翰·布鲁克斯很久之前写的，不过，它真的很棒。它和管理理论、投资策略无关，它写的是聪明、愚蠢、合作、顽固、胡闹、明智的人。时间飞逝，但人性没怎么变。这是一本关于永恒真理的书。

——英国《卫报》

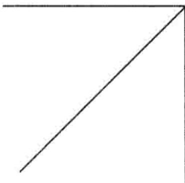
本书 12 个章节的全部内容都和现代社会紧密相连，只要你愿意思考历史与现实的关系，本书就会给你很多启发。

——The Aleph Blog，著名投资博客

约翰·布鲁克斯独特的写作方式在本书中展露无遗。他一方面用专业的水准写清楚技术细节，一方面又以文学家的笔法讲述故事。

——货币基金集团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目 录
CONTENTS

第一章 **波动**

一次莫名其妙的股市崩盘 001

一次突如其来的股市震荡让所有参与游戏的人惊出了一身冷汗，事后众多股评家都给出了头头是道的解释，但为什么事前没人能预测呢？

第二章 **福特的命运**

好过程导致的坏结果 025

根据历时两年的民意调查，福特集合全公司最强大的设计、制造、宣传、销售团队，打造的这种埃德塞尔汽车却遭遇了美国工业史上最惨重的失败。企业不该相信消费者意向调查，还是执行过程出了错？

第三章 **联邦所得税**

劫贫济富还是劫富济贫 075

一个本来只针对1%人口的税种，经过数百年的演变，如今变成了大众税。当富人依靠税务师“合法避税”时，所得税抢了谁的钱？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章 **合理的时间**

海湾硫黄公司内幕交易案 113

自股市诞生以来，内幕交易就如影随形。海湾硫黄公司内幕交易案是最著名的案例之一，它树立了后世判断内幕交易的标准。

第五章 **施乐施乐施乐施乐**

一个产品创造一个产业 139

施乐时任董事长威尔逊投入了巨额资金和20年时间，终于将复印机推向市场，并迅速取得了辉煌的成功，但如今它却已经沉寂。一家以技术、创新为核心的企业，怎样才能不被时代淘汰？

第六章 **让客户完好无损**

天塌了由纽交所顶着 169

一群华尔街上贪婪的大亨和银行家，竟然为了救助散户而团结起来、慷慨解囊，这是华尔街历史上空前绝后的怪事。当然，华尔街不承认这么做是因为“罪恶感”，只是说“下不为例”。

第七章 **顽固的哲学家**

员工不知道上司说了什么 189

通用电气卷入了价格垄断案，被送进监狱的没有一个是高管，那些在被告席上低头的人是替罪羊，还是沟通不善的牺牲品？

第八章 **最后的逼仓**

小猪店单挑华尔街 213

大亨们要做空一家企业易如反掌，但碰到一个倔强的“傻瓜”，事情就变得棘手了。毫无金融经验的小猪店老板赌上全部身家，和华尔街幕后黑手打了一场辉煌而悲壮的金融战役。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章 **第二种人生**

弃政从商的利连索尔 237

一个在政坛上成天批评华尔街罪恶的高官，下海之后摇身一变成了大老板，他的内心经历了怎样的挣扎，又做了多少努力，才坦然接受了自己成了富翁的事实？

第十章 **股东季**

职业股东的串场表演 265

有一群人并不富有，却是多家世界500强企业的股东。虽然只有几十股，但这并不妨碍他们成为股东大会的主角。他们是成心捣乱的无赖，还是认真负责的股东？

第十一章 **每条狗都能咬一口**

没有泄密的商业泄密案件 287

当一名研发人员想跳槽的时候，公司就以“泄露商业机密”的理由把他告上法庭。是所有的技术人才终生都不能换工作，还是公司无理取闹？

第十二章 **捍卫英镑**

纸黄金诞生记 305

当美联储、英格兰银行联合十家欧洲国家央行，还有他们做不成的事情吗？事实上，多少钱都无法抵挡经济规律的大浪，十余家央行鼎力合作的结果也只不过是将崩盘的时间拖后了几年而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

chapter 1

第一章 波动

一次莫名其妙的股市崩盘

一次突如其来的股市震荡让所有参与游戏的人惊出了一身冷汗，事后众多股评家都给出了头头是道的解释，但为什么事前没人能预测呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股市是富人们的日间冒险剧，因此，如果没有起伏，股市也就不能算是股市了。曾经有个天真的家伙冒昧地请老 J.P. 摩根（J. P. Morgan）预测股市走势，据说这位大人物冷冷地回答："它将不断波动。"那些坐在股票行情室里、对华尔街的传闻逸事颇感兴趣的人都听说过这件事。股市还有其他许多明显的特征。股票交易对经济有利也有弊：好处在于它会带来自由资本流，为诸如工业扩张之类的活动提供资金；坏处则在于那些轻率、轻信和不走运的人很容易因之折本亏钱。此外，股票交易的发展还创造出了一整套社会行为模式，包括习俗、语言以及对特定事件的可预测反应。尤其不同寻常的是，1611 年世界上第一家具有影响力的证券交易所在阿姆斯特丹的一个无顶庭院内成立，之后不久，这种社会行为模式就全面形成了，而且一直延续到 20 世纪 60 年代的纽约证券交易所（当然，经历了一些变化）。当今美国的股票交易是一个纷繁混杂的庞大系统，其中包括了数百万英里长的私人电报线、可以在 3 分钟内读取和复制曼哈顿电话黄页的计算机以及 2000 多万名炒股者，这与 17 世纪一小撮荷兰人在雨中争论不休的情景有着天壤之别。但是，股市的本质特征并没有改变。第一家证券交易所不知不觉中成了揭示新的人性反应的实验室。同样，纽约证券交易所也是一个社会学试管，使人类的自我认知不断加深。

荷兰股票交易先驱们的行为被详尽地记录在了一本名为《混乱中的混乱》（*Confusion of Confusions*）的书中，其作者约瑟夫·德·拉·韦加（Joseph de la Vega）是阿姆斯特丹证券交易所的一个投机分子。这本书于 1688 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首次出版，几年前哈佛商学院又出版了其英译本。与所有的股票交易者一样，当今美国投资者和经纪人的特征在危机时刻也会被放大。他们在1962年5月最后一周股市巨幅震荡时的表现可以清楚地揭示其行为特征。5月28日周一，从1897年起就每日计算的道琼斯30只主要工业股平均指数下跌了34.95点，是1929年10月28日下跌38.33点以来的最大跌幅。5月28日的成交量为935万股，创下证券交易所历史上单日成交量第7高的纪录。5月29日周二，上午的情况令人担忧，大多数股票比周一下午的收市价下跌了很多，但是下午股市突然逆转，令人惊讶地强劲上扬，收市时道琼斯指数上涨了27.03点，虽然没有刷新纪录，但也算是相当大的涨幅。当天的成交量创下了纪录，或者说接近纪录，共计有1475万股股票换手，仅次于1929年10月29日略高于1600万股的日成交量（之后，在20世纪60年代，1000万、1200万甚至1400万股的成交量都是稀松平常的；1968年4月1日，1929年的成交量纪录被打破了，接下来的几个月内，纪录被一再刷新）。周三是阵亡将士纪念日①，休市一天。随后，到了5月31日周四，这一轮震荡完成了一个循环。当天的成交量为1071万股，在历史上排名第15，道琼斯平均指数上涨9.40点，恢复到了略高于震荡开始前的水平。

这次危机持续了3天，但是，很显然，事后分析持续的时间要长得多。德·拉·韦加对阿姆斯特丹股票交易者的一个评价是，他们“非常善于编造理由”来解释股价的突然上涨和下跌。毋庸置疑，华尔街的评论家们也需要绞尽脑汁，来解释在形势大好的经济年度的中期，市场为何会突然暴跌，而且遭遇了到那时为止的第二大跌幅。在这些解释中，时常被提到的一个原因是肯尼迪总统在4月份打压了钢铁行业的涨价计划。除了该解释

① 该纪念日起源于南北战争结束后纪念阵亡将士的活动，时间为每年5月30日。1971年，美国联邦政府将其定为国家节日，日期更改为5月的最后一个星期一。——译者注（以下注释中未标明作者注的均为译者注）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之外，事后分析者们照例会常常将1962年5月与1929年10月进行对比。单单是股价的大幅波动和巨额的成交量就足以说明这两个时期的相似性，更别说这两个月中最恐慌的日子都发生在28日和29日，这是一个令人不可思议的巧合，也有人以此为不祥。但是，人们通常认为，这两个时期之间的差异要比相似性更能说明问题。1929年到1962年间，《交易行为监管条例》出台，客户购股配额受到限制，这些即便没有消除也大大降低了交易者在交易所血本无归的风险。简而言之，德·拉·韦加将17世纪80年代阿姆斯特丹证券交易所称为“该死的赌场”（尽管他显然对那里充满了热爱），但是，用这个称谓来称呼上述两次崩盘之间这33年内的纽约证券交易所是非常不合适的。

1962年的股市崩盘并非没有预兆，只是很少有观察员正确地解读这些预兆。进入1962年后不久，股票开始持续稳定地下跌，随后下跌速度加快，到崩盘前的一个交易周，即5月21日到5月25日，股市出现了1950年6月以来最严重的下跌。然后，5月28日周一上午，经纪人和交易者不得不陷入了沉思：股市是已经跌到底了，还是会继续下跌？回顾当初，那时的观点似乎一分为二。通过电报机向订阅者发送最新财经消息的机构——道琼斯新闻服务社——表现出了一定的担忧。从9点开始发送新闻，到10点纽交所开市，这一个小时内，“宽纸带”（道琼斯新闻服务社将消息竖直打印在不停喷吐出的纸带上，纸带宽6.25英寸，因此通常被称为“宽纸带”，以区别于纽交所用来横向打印股价、宽0.75英寸的收报纸条）指出，周末时许多证券交易商都忙着要求提高赊购客户的保证金，因为他们的股票资产正在缩水。“宽纸带”还称，前一周的突然抛售是华尔街多年来前所未见的。然后，它又给出了几条令人振奋的商业消息，例如西屋电气（Westinghouse）刚刚与美国海军签订了一份新合同。但是，正如德·拉·韦加指出的，“（这样的）消息往往无甚价值”。在短期内，投资者的情绪才是最重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纽交所开市后几分钟内，这种情绪便明朗化了。10 点 11 分，“宽纸带”报道称：“开市时股票行情混杂，交易活跃度中等。”这是一条令人安心的消息，因为“混杂”意味着既有股票上涨也有股票下跌，而且通常认为，成交量中等时市场下跌远没有成交量大时那么危险。但是，令人安心的局面只持续了很短的时间。到 10 点 30 分，纽交所的收报纸条连续不断地记录着越来越低的股价，而且尽管速度达到了最高的每分钟 500 个字符，还是慢了 6 分钟。收报纸条记录的是纽交所内每笔交易的价格和成交量，其滞后表示交易的速度太快，自动收报机无法跟上。通常，当华尔街 11 号的纽交所内有交易发生时，纽交所的雇员会将详细的交易信息写在一张纸条上，通过气动管传送到 5 楼的一个房间中，再由房内的女雇员将信息输入自动收报机中发送。场内交易和收报纸条之间间隔两三分钟是正常的，因此纽交所并不认为这是“滞后”。在纽交所的语言中，“滞后”这个词仅指交易纸条到达 5 楼与高负荷运转的自动收报机处理纸条上的信息之间的时间间隔（“证交所的用词很不确切。”德·拉·韦加如此抱怨说）。在繁忙的交易日中，收报纸条常常会有几分钟的延迟，但是，纽交所从 1930 年开始使用一种新的收报机，也就是 1962 年时使用的这种，自那以后，大规模延迟就极少出现了。1929 年 10 月 24 日，收报机纸条延迟了 246 分钟，当时的打印速度为每分钟 285 个字符；而在 1962 年 5 月之前，新型收报机出现的最大延迟为 34 分钟。

很显然，股价在下跌，成交量在增加，但情况还不是很糟。11 点前发生的一切都可以算是前一交易周的延续，只是下跌的速度略有加快。但是，随着交易速度的提高，收报纸条的延迟也在加大。10 点 55 分，延迟 13 分钟；11 点 14 分，20 分钟；11 点 35 分，28 分钟；11 点 58 分，38 分钟；12 点 14 分，43 分钟（当收报纸条延迟 5 分钟以上时，为了使纸条上至少有一些最新消息，纽交所会时不时打断自动收报机的正常工作，插入一些“简讯”或少数几只龙头股的最新报价。但是，插入这些消息是需要时间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，因此会使延迟的情况更加严重）。根据中午的计算，当日的道琼斯工业平均指数已经下跌了 9.83 点。

午餐时开始出现公众恐慌的迹象。其中一个迹象是，12 点到 2 点通常是股市最沉闷的一段时间，但是当天不仅股价继续下跌，成交量也持续增加，这进一步加重了收报纸条的负担。到 2 点前，收报纸条延迟了 52 分钟。人们在本该吃午饭的时间忙着抛售股票，这一直被视为严重事件。也许，发生在时代广场一家经纪事务所里的事也同样有力地预示着骚动即将到来。这家位于百老汇大道 1451 号的事务所属于无可争议的经纪巨头美林 – 皮尔斯 – 芬纳和史密斯（Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith），它一直饱受一个特殊问题的困扰：由于其地理位置居于中心，每天午餐时间都会有不少被经纪界称为“不速之客”的人来访。这些人即便持有证券，数量也少得可怜，他们只是觉得经纪事务所里的气氛和行情板上不断变化的价格十分有趣，尤其是在股市陷入危机时（“仅仅为了娱乐而炒股的人，与那些因贪婪而炒股的人是很容易区分的。”——德·拉·韦加）。根据长期经验，事务所经理、冷静的佐治亚州人塞缪尔·莫斯那（Samuel Mothner）发现，公众对市场的担忧程度与事务所里不速之客的数量存在密切关系。5 月 28 日中午时分，事务所里挤满了不速之客，凭着专业的敏感性，他察觉到了灾难临头的沉重气息。

与从班戈（Bangor）到圣地亚哥（San Diego）的所有经纪人一样，莫斯那的麻烦远远不止于这些令人不安的迹象和征兆。股票斩仓行为逐渐失控；莫斯那的办事处不断接到客户指令，数量达到平时的五六倍之多，而且几乎全部是卖出指令。经纪人基本上都在极力劝说客户保持冷静，不要急于抛售股票，但是大多数客户都听不进劝。在西 48 街 61 号，美林公司的另一家市中心事务所收到了里约热内卢一位大客户的电报，其中只写道：“请抛掉我账户里的所有股票。”由于没有时间打长途电话劝说这位客户暂且忍耐，美林公司不得不执行这一指令。到当天下午早些时候，广播站

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和电视台嗅到了不祥的气息，于是，常规节目被打断，插入了股市情况的现场报道。纽交所的一份出版物后来尖锐地评论道："这些新闻报道对股市的关注程度使得部分投资者更为不安。"为了执行潮水般涌入的卖出指令，经纪人们忙得焦头烂额，而此时，技术问题又大大增加了操作的困难性。到下午 2 点 26 分，收报纸条已经延迟了 55 分钟。这意味着自动收报机报告的大部分是一小时前的价格，往往要比现行价格高出 10 美元 / 股。因此，经纪人在接到卖出指令后，几乎无法告诉客户卖出的价格可能是多少。为了免受收报纸条延迟的影响，一些经纪公司尝试使用自己的临时替代报价系统。美林公司就是其中一家。公司的场内经纪人在完成一笔交易后，会对着场边的一部电话喊话，将交易结果通过电话另一端的扬声器，传到松树街 70 号的公司总部，但前提是他们要记得并且有时间。很显然，类似这样的方法太过随意，很容易出错。

纽交所的交易场内没有任何反弹，所有股票清一色地持续快速下跌，且成交量巨大。德·拉·韦加可能会这样描写当时的情景："悲观者（即抛售股票的人）完全被担心、恐惧和焦虑所控制。兔子变成了大象，酒馆里的吵闹变成了动乱，淡淡的阴影对他们来说预示着混乱。"——事实上，他正是以这样颇为夸张的笔触来描写类似情景的。一个非常令人担心的事实是，代表着美国最大企业的主要蓝筹股也在下跌，而领跌整个市场的正是其中规模最大的、持股人数最多的美国电话电报公司（American Telephone & Telegraph，简称 AT&T）。整整一天，美国电话电报公司的股票受到一波又一波紧急抛售的冲击，其成交量比在纽交所交易的其他 1500 多支股票都要高（大多数股票的价格仅为 AT&T 公司的零头），到 2 点时，其价格为 104.75 美元，当天已经下跌了 6.875 美元，并且仍然在快速下挫。由于美国电话电报公司一向是股市的风向标，它受到了前所未有的密切关注，其价格每跌几分之一美元，就预示着行情板上的所有股票都将进一步下跌。到 3 点之前，IBM 下跌了 17.50 美元；通常十分坚挺的新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

泽西标准石油（Standard Oil of New Jersey）下跌了3.25美元；美国电话电报公司也再次下挫，跌至101.125美元。谷底似乎深不可见。

但是，据当时在交易场内的人描述，场内并没有出现歇斯底里的情绪，或者至少可以说，任何歇斯底里的情绪都被很好地控制了。尽管许多经纪人都尽力避免违反在纽交所场内禁止奔跑的规定，有些人的表情还被纽交所一位保守派官员称为“专注”，但是人们仍然像往常一样说笑、喧闹，相互说着无伤大雅的俏皮话（“玩笑……是这一行当吸引人的主要方面。”——德·拉·韦加）。然而，情况并不完全一样。“我清楚地记得自己感到精疲力竭。”一位场内经纪人说，“在出现危机的交易日里，你可能要在交易场内走上10或11英里——这是经过计步器测算的，但是，令你感到疲惫的并不仅仅是步行的距离，还有身体上的接触。你不得不推开周围的人，同时也会被人推搡。你的身边挤满了人。除此之外，还有声音——在下跌的日子里，你总能听到一种焦躁的嗡嗡声，下跌的速度越快，嗡嗡声就越刺耳。股市上涨时，声音则完全不同。当你习惯了两者的差别后，闭着眼睛都能判断出股市的走势如何。当然，场内的人仍然像平常一样大量地开着玩笑，但是这些玩笑可能比往常多了些牵强的意味。当收市钟在3点30分敲响时，场内响起了一片欢呼。所有人都在谈论这件事。我们欢呼，当然不是因为股市下跌，而是因为下跌终于结束了。”

但是，下跌真的结束了吗？整个下午和晚上，华尔街乃至全美投资界都在讨论这个问题。整整一个下午，滞后的纽交所自动收报机都在艰难而认真地记录着早已过时的股价（收市时，自动收报机滞后了1小时9分钟，直到5点58分，它才将当天的交易打印完）。为了整理交易细节，许多经纪人在纽交所一直待到5点以后，然后他们再前往各自的事务所处理账户事宜。等到收报纸条终于将股价打印完毕，人们发现，所有股票都惨不忍睹。美国电话电报公司收于100.625美元，当天下跌11美元。菲利普·莫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里斯公司（Philip Morris）收于71.50美元，下跌8.25美元。金宝汤公司（Campbell Soup）收于81美元，下跌10.75美元。IBM收于361美元，下跌37.50美元。这样的例子不胜枚举。经纪事务所的雇员们忙着处理各种特殊事务，其中最紧急的便是发出追加保证金通知，许多雇员为此忙活了大半个晚上。在经纪业务中，客户向经纪人借款购买股票，当客户的股票市值下跌到勉强能够偿付借款的水平，经纪人就会发出追加保证金通知，要求客户增加保证金。如果客户收到追加保证金通知后不愿意或无法增加保证金，他的经纪人会尽快抛售这些以保证金购买的股票。这种抛售行为可能会使其他股票进一步下跌，从而导致更多的追加保证金通知被发出，更多的股票被抛售，最终，整个市场都将陷入深渊。1929年的股市便陷入了这样的深渊，而且深不见底，因为当时联邦储备委员会还未对股市信用加以限定。自那以后，联邦储备委员会就设定了最低信用要求。但是，1962年5月时的信用要求仍然是：当客户以保证金购买的股票市值跌至买入时的50%～60%，他就会收到追加保证金通知。5月28日收市时，有将近四分之一的股票比1961年的高点下跌了50%～60%。据纽交所之后的估算，从5月25日到5月31日，有91700份追加保证金通知发出，其中大部分通过电报发送。可以断定的是，绝大多数通知发出的时间是5月28日下午、傍晚和夜间，而且不仅仅是上半夜。不止一名客户在周二破晓时分被追加保证金通知惊醒，这才首次听说股市发生了暴跌，或者说首次意识到此次暴跌的幅度几乎令人毛骨悚然。

如果说1962年时保证金卖出交易对市场造成的威胁远远小于1929年时的情况，那么，另一个方面，即共同基金（mutual fund）造成的威胁则要大得多。事实上，许多华尔街专业人士如今都说，1962年5月的股市动荡达到顶峰时，只要一想到共同基金，他们就会颤抖不已。近20多年来，有数以百万计的美国人购买过共同基金，因此，很多人都非常清楚，共同基金是一种将小投资者的资源集中在一起由专家进行管理的投资方式。小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资者购买一定的基金份额，基金则使用投资者的资金购买股票。只要投资者愿意，他随时可以按照资产现值赎回其持有的基金份额。股市暴跌时，理性被抛到一边，小投资者想要撤回他们在股市中的资金，于是便会要求赎回基金份额；为了筹到足够的资金来满足投资者的赎回要求，共同基金不得不抛售部分股票；这会导致股市进一步下跌，进而使得更多投资者提出赎回基金份额的要求——如此循环往复，最终会将市场带入一个现代版的无底深渊。整个投资界都对这一可能性感到心惊胆战，尤其是共同基金尚未真正显示过其加剧市场下跌的能力，这更加深了人们的恐惧。共同基金在1929年时还未出现，到1962年春就聚集了总值达230亿美元的资产，速度之快令人惊讶。在此期间，市场还没有出现过如此巨大的下跌。很显然，如果230亿美元的资产，或者其中的一大部分此时被抛入市场，由此造成的崩盘将会使1929年的暴跌相形见绌。一位名叫查尔斯·J·罗洛（Charles J. Rolo）的颇有见地的经纪人回忆道，人们担心基金会引起螺旋式下跌，但又都不知道这种情况是否已经发生，这感觉“太过可怕，你甚至都不敢提起这个话题”。罗洛原先是《大西洋月刊》（*Atlantic*）的书评家，1960年进入华尔街，成了那儿的文人帮中的一员。那时，他的文学敏感性尚未在粗俗的经济生活中消磨殆尽，因此，他很好地描述了5月28日黄昏时分纽约金融区的气氛。“有一种不真实的感觉。”他事后说道，“就我所知，根本没有人知道谷底在哪儿。当天收市时，道琼斯平均指数大约为577点，下跌了近35点。尽管现在华尔街不愿意承认，但是当时许多大人物都说谷底将是400点——当然，如果真的跌到400点，那将是一场大灾难。随处可以听到人们重复着‘400点’这个词，但是如果你现在问他们，他们会告诉你当时他们说的是‘500点’。除了恐惧以外，经纪人们还对自己产生了一种深深的挫败感。我们都知道，因为我们的行为，客户承受了巨大损失，而他们并不都是有钱人。不管怎么说，亏了别人的钱总是一件令人极其不快的事。请记住，此前大约12年的时间内，股价基本上一直在涨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十多年来，你差不多一直在为自己和客户赢取利润，你渐渐开始认为自己很不错。你对股票投资得心应手，你有能力赚钱，就是这么回事。这次大跌暴露了你的弱点，让你丢了自信，而且你很可能在相当长一段时间内都缓不过来。”整件事足以让经纪人后悔没有遵从德·拉·韦加的基本准则：“在买卖股票方面，永远不要给人建议，因为人的洞察力一旦被削弱，再好心的建议也有可能招致恶果。”

到了周二上午，周一的暴跌进一步加大。根据后来的计算，纽交所所有上市股票的账面价值损失达 208 亿美元。这是一个空前的纪录。即便在 1929 年 10 月 28 日，损失也只有 96 亿美元。两个数字相差如此之大，主要原因在于 1929 年时纽交所上市股票的总价值远远低于 1962 年时的情况。这个新纪录在美国国民收入中所占的比例也相当高——具体来说是将近 4%。事实上，美国花费大约两周的时间内创造出的产品价值在一天内便灰飞烟灭。当然，国外的股市也受到了影响。由于时差关系，欧洲在一天后才对华尔街做出反应，当地股市在周二发生大跌。纽约时间周二上午 9 点，对欧洲来说已是将近收市的时间，欧洲几乎所有主要的证交所都出现了疯狂的抛售潮，究其原因，除了华尔街崩盘外，别无其他。米兰证交所跌幅达 8 个月内最大；布鲁塞尔纽交所的跌幅创下 1946 年以来之最，超过了该证交所战后重开后的任何一次下跌；伦敦股市也遭遇了至少 27 年以来的最大跌幅；苏黎世证交所在当天早些时候出现了 30% 的病态大跌，但是后来，投机商进入市场，部分损失得到了挽回。一些较为贫穷的国家则感受到了另外一种冲击，这种冲击虽然不那么直接，但从人的角度来看却无疑更为严重。例如，纽约大宗商品市场上 7 月交货的铜每磅下跌了 0.44 美分。这一跌幅听上去微乎其微，但对一个严重依赖铜出口的小国来说却至关重要。罗伯特·L·海尔布隆纳（Robert L. Heilbroner）在他的新书《伟大的攀登》（*The Great Ascent*）中引用了一项估算：纽约市场铜价每下跌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 美分，智利的财政收入将减少 400 万美元。按此计算，智利单单在铜上就损失了 176 万美元。

但是，与已经发生的事相比，接下来可能发生的事更令人担忧。《时代》刊登了一篇让人疑窦丛生的社论。社论以“昨日，一场地震席卷了股市”开篇，随后用了将近半个专栏的篇幅，集中笔墨反复强调一个论调：“不论股市如何起伏，我们依然是、也将一直是经济命运的掌控者。”9 点，道琼斯新闻收报机开始工作，它仍以一贯的欢快语气向人们问候“早上好”，但紧接着便连篇累牍地报道国外股市的消息，令人颇为不安。到 9 点 45 分，距离纽交所开市还有一刻钟，道琼斯新闻向自己提了一个令人紧张的问题“股票大跌何时才能止住？”它给出的回答是，还没到时候；所有的迹象都表明，卖出压力还“远远没有得到释放”。整个金融界充斥着各种可怕的传言，许多证券公司都被传即将破产，气氛因此而愈加阴郁（“对某一事件的预期所产生的影响要比事件本身大得多。”——德·拉·韦加）。尽管后来证实这些传言大多是假的，但是当时很多人都信以为真。一夜之间，股市暴跌的消息传遍了美国的所有城镇，股票成了全国瞩目的头等大事。在经纪事务所，电话总机线路被大量来电打爆，客户区内挤满了不速之客，其中有很多是电视台的记者。而在华尔街 11 号的纽交所，交易场内的所有工作人员都早早到岗，以应对可能到来的暴风骤雨。许多文书人员被调到楼上，帮忙处理堆积如山的交易指令。开市前，参观走廊已经人满为患，当天的常规导览只得取消。那天早晨，西 121 街基督圣体教区学校（Corpus Chirsti Parochial School）8 年级的师生也挤在走廊上。班主任阿奎因（Aquin）修女对记者解释说，孩子们为这次参观准备了两个星期，他们假想每人投入 1 万美元购买股票。“他们亏掉了所有的钱。”阿奎因修女说。

在很多交易老手，包括一些 1929 年股灾幸存者的记忆中，当天纽交所开市后的 90 分钟是最黑暗的一段时间。最初几分钟内，股票成交量较

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

低，但是不活跃并不代表市场情绪平稳慎重，相反，它表示卖出压力过大，暂时压制了交易行为。为了尽量避免股价突然跳水，纽交所规定：价格在20美元以下的股票若要以与上次卖出相差1个点以上的价格换手，或者价格在20美元以上的股票若要以与上次卖出相差2个点以上的价格换手，必须得到一名场内官员的批准。当时，卖家众多而买家稀少，数百支股票都可能以大于上述规定的差价开盘，因此，如果没有在嘈杂的人群中找到场内官员，这些股票就无法交易。至于一些主要的股票，如IBM，卖家和买家之间的差价更大，即便有场内官员的批准，也不可能成交。因此，人们只能等待价格继续下跌，直至吸引足够多的买家进入市场，除此以外，别无其他事可做。道琼斯宽纸带似乎是受了惊，断断续续地吐出零星的股价和只言片语的消息。11点30分，宽纸带显示，“至少有7支”大盘股尚未开盘。事实上，当一切尘埃落定后，人们发现，真实的数字远远不止于此。与此同时，道琼斯平均指数在第一个小时内下跌了11.09点，股票价值损失比周一又增加了数十亿美元，恐慌情绪达到了高潮。

伴随着恐慌而来的是混乱。不论5月29日（周二）还发生了些什么，那一天之所以能长时间留在人们的记忆中，是因为那些无比复杂的网状自动化技术设备几乎完全瘫痪，而如果没有这些设备，美国不可能有近六分之一的成年人炒股，这样一个庞大的国家也就不可能实现全国性股票交易。许多交易指令执行时的价格与客户下指令时同意的价格相去甚远；还有很多指令在传送过程中遗失了，或者埋没在纽交所内铺天盖地雪片似的纸片中，一直没有得到执行。有时，经纪公司未能执行指令只是因为无法联系到它们的场内经纪人。随着时间的推移，周一交易繁忙的纪录不仅被打破了，而且相比之下简直是小巫见大巫。作为衡量交易繁忙程度的一个指标，纽交所收报纸条的延迟在周二收市时达到了2小时23分钟，而周一仅为1小时9分钟。操控着纽交所13%以上公开交易的美林公司似乎是得了天机，恰好安装了一台新的7074计算机。这台计算机能够在3分钟内拷贝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一整本美国电话号码簿，靠着它的帮助，美林得以有条不紊地对其账户进行操作。为了加快公司各事务所之间的通讯速度，美林还配备了另一台新设备——一台占地面积达半个街区的自动电传交换机。在一片混乱的市场中，这台交换机倒也应对自如，虽然它因为高负荷运转而变得"炙手可热"。其他经纪公司就没有那么幸运了。许多公司乱作一团，据说，一些经纪人在多次尝试获取最新报价或联系纽交所场内搭档未果后，感到不甚厌烦，干脆甩手不干，出门喝酒去了。这种不称职的行为反倒可能为客户省下了一大笔钱。

但是，当天最大的讽刺来自于午餐时分的收报纸条。快到中午时，股票跌到了最低点——道琼斯平均指数下跌了 23 点（最低时，道琼斯平均指数为 553.75 点，而专家们如今声称他们当时预计的最低谷为 500 点，这两者之间还有相当一段距离）。随后，市场突然开始强劲反弹。到 12 点 45 分，反弹变成了疯狂抢买，收报纸条的延迟达到 56 分钟。因此，除了零星几条一闪而过的现价信息暗示着市场现状外，收报纸条向身在股市里的人们呈现的是抛售恐慌，而实际上股市已经进入了买入恐慌。

上午晚些时候的大逆转出现得非常突然，颇具戏剧性，这倒十分符合德·拉·韦加的脾性。领涨的股票是美国电话电报公司。和前一天一样，这支股票受到广泛关注，对整个市场有着无可置疑的影响力。这其中的一位重要人物是小乔治·M.L. 拉·布兰切（George M. L. La Branche, Jr.）。他是美国电话电报公司的场内做市商拉·布兰切和伍德公司（La Branche and Wood & Co.）的高级合伙人，他的工作对美国电话电报公司的上涨起到了关键作用（场内做市商是服务于特定上市公司的证券自营商，负责维持其股票的市场有序性。这是一项十分奇特的工作：在履行职责的过程中，做市商往往要用自己的钱冒险，即便他们认为这样做不对。为了减少市场上的人为错误，许多权威机构最近都试图找到一种方法，用机器替代做市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商，但是到目前为止还没有成功的案例。下面这个问题似乎是造成这一现象的一大原因：万一机器做市商输得精光，谁来为它们的损失买单）。64岁的拉·布兰切身材不高，面部棱角分明，是个干净利落、脾气暴躁的人。他很喜欢炫耀自己的美国优等生联谊会（Phi beta Kappa）[①]钥匙。在纽交所交易场内，没有几个人拥有这样一把钥匙。他从1924年开始从事做市商业务，自1929年末以来，他的公司一直是美国电话电报公司的做市商。他惯常的工作地点就在纽交所的15号交易台前，每一个工作日，他都要在那儿待上差不多5个半小时。15号交易台所在的交易厅通常被称为“车库”，从参观走廊很难看清那里的情况。为了抵挡大批想要买入或卖出的人突然涌入，他常常双脚分开，稳稳地站在交易台前，手里握着铅笔，若有所思地对着一本活页账本。账本记录着各个价格水平上所有未完成的电话电报公司股票买卖订单，因此，它被称为“电话簿”也就不足为奇了。

周一一整天，电话电报公司的股票都在领跌市场，拉·布兰切理所当然地成了那天的骚动中心。作为一名做市商，他一直像个拳击手那样打着缓冲拳，而他自己对此的描述则更为形象——他就像是汪洋巨浪中的软木塞一样起起伏伏。“电话电报公司的股票有点像大海，”拉·布兰切后来说道，“一般来说，它很平静温和。突然之间，狂风大作，掀起一阵惊涛巨浪。巨浪席卷一切，将所有人都淹没；然后它又会突然回撤。你只能顺势而为，而不能阻止它，就像克努特大帝（King Canute）[②]无法阻止海浪一样。”

周二上午，在周一暴跌11点后，这股巨大的下跌浪潮仍然翻滚不息。仅仅是文书工作，如整理和匹配前天晚上收到的交易订单，就花费了很长时

① 该联谊会成立于1776年，吸纳全美顶尖高校的优秀学生为成员，其标志是一把金钥匙。

② 克努特大帝（995—1035），中世纪英格兰、丹麦和挪威国王。他曾向海浪下令，不许海浪弄湿他的衣服，但是潮水照样上涨，海浪不停地冲上来，不仅打湿了他的衣服，而且还渐渐地没过了他的膝盖。克努特大帝借此怒斥对他阿谀奉承的人，并说只有上帝才是大海的统治者，比起上帝来，国王的权力小得可怜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间，更别说找到一位纽交所官员并得到他的批准进行交易了。结果，直到纽交所开市后将近一个小时，电话电报公司股票的第一笔交易才得以完成。11 点差 1 分，电话电报公司股票开始交易，价格为 98.50 美元，比周一收市时下跌 2.125 美元。接下来的大约 45 分钟内，整个金融界都关注着这只股票，就像是遭遇飓风袭击的船长注视着气压计一样。这段时间内，电话电报公司股票在 99 美元（短暂的小反弹中达到的价格）和 98 .125 美元（底价）之间波动。它三次触底，期间有数次反弹——拉·布兰切说到这件事时，认为它拥有某种魔力或神秘的力量，也许确实如此。不管怎么说，电话电报公司股票第三次触底后，开始有买家出现在 15 号交易台前，最初人数很少，而且出手谨慎，但很快人数便越来越多，也越来越大胆。11 点 45 分，股价为 98.75 美元，几分钟后达到 99 美元；11 点 50 分，99.375 美元；最后，到 11 点 55 分，成交价达到 100 美元。

许多评论员都认为，电话电报公司股票首次以 100 美元成交的时刻，正是整个市场止跌反弹的时刻。由于自动收报机会在延迟期间不定时播报一些股票的时价，电话电报公司股票就在其中，因此，金融圈几乎立即就知道了这次交易，而当时，人们听到的其他一切都是坏消息。有分析认为，电话电报公司股票反弹将近 2 个点这个不争的事实，再加上一个纯粹偶然的情况——100 这个漂亮的整数，对人们心理产生的影响，使得天平发生了倾斜。拉·布兰切也认为电话电报公司股票的上涨对市场整体上扬起到了很大作用，但是，至于具体哪笔交易最为关键，他有不同的看法。在他看来，第一笔成交价为 100 美元的卖出交易并不足以证明这只股票会持续反弹，因为其成交量非常小（据他回忆，只有 100 股）。他知道，他的账本上还有近 2 万股电话电报公司股票等着以 100 美元的价格卖出。如果该价位上的买方需求在 200 万美元的卖方供给全部成交之前就消失了，那么电话电报公司股票将会再次下跌，而且很可能会第四次触底，跌至 98.125 美元。拉·布兰切这样的人习惯从航海的角度来思考问题，他很可能会认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为第四次下跌不可避免。

但是，第四次下跌并没有发生。几笔小额交易在 100 美元的价位于短时间内接连成交，随后又有几笔金额较大的交易完成。就在这一价位的卖方供给成交了大约一半时，达孚公司（Dreyfus & Co.）的场内经纪人约翰·J·克兰利（John J. Cranley）默默地穿过人群，来到 15 号交易台前，以 100 美元的价格买入 1 万股电话电报公司股票——这恰好清空了卖方供给，为进一步上涨铺平了道路。克兰利并没有说这笔订单的委托方是谁，可能是他的公司，可能是公司的客户，也可能是由达孚公司下属某子公司管理的达孚共同基金；但是，订单的规模显示，委托方是达孚共同基金。无论怎样，拉·布兰切只需说一句“卖出”即可。他们二人做完交易记录后，交易便完成了。自那以后，买家就再也无法以 100 美元的价格买入电话电报公司的股票了。

在纽交所的历史上，曾经有过单笔大额交易改变或者意图改变市场走向的先例（但不是德·拉·韦加时代的事）。1929 年 10 月 24 日，股市遭遇了可怕的暴跌，这一天在金融史上被称为“黑色星期四”。当天下午 1 点半，当时的纽交所代理总裁、可能也是交易场内最著名的人物理查德·惠特尼（Richard Whitney）大摇大摆（也有人说是步履轻快）地走到美国钢铁公司股票的交易台前，以前次成交价——205 美元购入 1 万股股票。但是，1929 年和 1962 年这两次交易之间存在着重要差别。首先，惠特尼的下单行为带有表演性质，是为了造势而有意设计出来的，而克兰利的行为则没有任何虚张声势之处，显然只是为了帮达孚共同基金做成一笔划算的交易。其次，1929 年的那次交易后只出现了短暂的反弹，之后一周内的损失令“黑色星期四”相形见绌，而 1962 年的交易后，市场出现了真正强劲的反弹。这些差别可能说明，在纽交所，无意的且非必须的心理状态是最有效的。不管怎么说，全面上涨几乎立即开始了。突破了 100 美元的屏障后，电话电报公司股票开始疯涨：12 点 18 分，成交价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达 101.25 美元；12 点 41 分，103.50 美元；1 点 05 分，106.25 美元。通用汽车在 11 点 46 分到 1 点 38 分期间，从 45.50 美元上涨到 50 美元。新泽西标准石油在 11 点 46 分到 1 点 28 分期间，从 46.75 美元上涨到 51 美元。美国钢铁公司在 11 点 40 分到 1 点 28 分期间，从 49.50 美元上涨到 52.375 美元。IBM 以自己的方式成了最富戏剧性的一只股票。整个上午，由于卖出订单的数量占据压倒性优势，IBM 股票一直未能成交，人们纷纷猜测其最终开盘价将会下跌 10 点，也可能下跌 20~30 点。之后，大量买入订单出现，快到 2 点时，IBM 股票终于在技术上具备了交易的可能，其开盘价上涨了 4 点，而且成交量巨大，达 3 万股。12 点 28 分，电话电报公司股票第一笔大规模交易成交后不到半个小时，道琼斯新闻服务社对发生的一切有了足够的把握，于是它平静地宣布："市场已经转强。"

确实如此，但是，市场转向的速度之快却造成了更多颇具讽刺意味的情况发生。如果"宽纸带"需要传送篇幅较长的新闻，比如关于某位重要人物的讲话报道，它通常会将这条新闻分割为数个较短的部分，每隔一段时间发送一部分，这样就可以在间隔时间内传送纽交所最新股价之类的实时消息。5 月 29 日下午早些时候的情况便是如此。12 点 25 分，道琼斯"宽纸带"开始报道美国商会主席 H·拉德·普洛莱（H. Ladd Plumley）对美国国家记者俱乐部的讲话。几乎就在同一时间，"宽纸带"宣布市场转强。由于讲话是分次报道的，因此出现了一种奇特的效果。"宽纸带"最开始称，普洛莱呼吁人们"仔细考量当前商业信心缺失的现象"。恰在此时，讲话被截断，插入了几分钟的股价报道，报道的所有股价都大幅上涨。然后，"宽纸带"又回到普洛莱的讲话上，他逐渐切入正题，将股市大跌归咎于"两个影响商业信心的因素恰巧同时发生，即预期收益的降低以及肯尼迪总统对钢价上涨的打压"。然后，讲话又被截断，插入了更长时间的股市报道，其中满是鼓舞人心的事实和数字。最后，普洛莱再次出现在"宽纸带"上，他反复强调自己的主旨，其弦外之音是"我早就告诉过你们"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“宽纸带”引用他的话：“我们已经很好地证明了‘公正的商业环境’不是麦迪逊大道[1]上的陈词滥调，我们不能漠视它，而要努力实现它。”这就是当天下午早些时候的情况；道琼斯新闻服务社的订购者一定觉得十分兴奋，他们可以时而品味股价上涨的甘甜，时而体会普洛莱攻击肯尼迪政府的酣畅。

在周二交易时间的最后一个半小时内，纽交所的交易达到了最狂热的程度。据官方统计，当天下午 3 点以后（即最后半个小时内）成交量超过 700 万股——一般来说，1962 年时一整天的成交量也达不到这个数字。收市钟敲响后，交易场内再次响起了一片欢呼——这次的欢呼比周一时更响亮，因为当天的道琼斯平均指数上涨了 27.03 点，这意味着周一的损失挽回了近四分之三，即，周一蒸发的总计 208 亿美元中有 135 亿美元又再次出现了（收市后过了几小时，这些温暖人心的数字才公之于众，但是有经验的证券商在数字精确性方面显示出了惊人的天赋。一些证券商声称，周二收市时他们就本能地感觉到道琼斯指数上涨了至少 25 点。我们没有理由质疑他们的说法）。人们的心情非常愉快，但等待的时间很长。由于成交量巨大，自动收报机滴滴答答地工作到夜晚，纽交所里灯火通明，人们一直忙碌到比周一还晚的时候；直到晚上 8 点 15 分，收报纸条才将当天最后一笔交易打印完毕，比实际成交时间晚了 4 小时 45 分钟。第二天是阵亡将士纪念日，但是证券界也没有闲着。年长精明的华尔街人士认为，节假日碰巧在危机期间到来，过热的情绪因而得以冷却，因此，这可能是防止危机演化为灾难的最有力因素。的确，节假日为纽交所及其会员机构提供了重整旗鼓的机会，所有的工作人员都被要求在这一天坚守岗位。

一些缺乏经验的客户以为他们在较低的价位购入了股票，例如以 50

---

① 麦迪逊大道是纽约曼哈顿区的一条著名大街，美国许多广告公司的总部都集中在这条街上，因此它逐渐成了美国广告业的代名词。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元买入美国钢铁公司股票，最终却发现他们实际支付了 54 或 55 美元。为此，经纪公司不得不向他们解释收报纸条延迟的潜在负面影响。但是，上千名客户抱怨的其他一些问题就没有那么容易解答了。一家经纪事务所在同一时间向纽交所发送了两份订单，一份是以现价买入电话电报公司股票的订单，另一份是以现价卖出同等数量电话电报公司股票的订单。但是，该事务所发现，两份订单的交易结果大相径庭，卖出订单的成交价是每股 102 美元，而买入订单的成交价则是每股 108 美元。这种情况不免令人对供需法则产生怀疑，事务所对此感到十分震惊，于是便进行了调查，结果发现，买入订单在极度的混乱拥挤中暂时丢失了，一直到价格上涨了 6 个点后才到达 15 号交易台。这不是客户的错误，因此事务所为客户支付了差价。至于纽交所，它在周三也有一大堆问题需要处理，其中包括妥善接待一队来自于加拿大广播公司的电视台工作人员。他们从蒙特利尔坐飞机赶来拍摄纽交所周三行动的照片，却完全忘了美国有在 5 月 30 日庆祝节日的习俗。同时，纽交所官员还不得不考虑周一和周二自动收报机严重滞后的问题。所有人都认为，在这场史上最近乎灾难性的技术混乱中，自动收报机的严重滞后即便不是造成这种局面的原因所在，也是其关键问题。根据后来的详细记载，纽交所对此的辩解实际上是在抱怨危机早来了两年。“说现有设备对每个投资者都提供了速度和效率正常的服务是不准确的。”纽交所以其特有的保守语气承认道，接着它宣称将在 1964 年安装一台新的自动收报机，其速度将比现有自动收报机快几乎一倍（新的自动收报机和其他许多自动化设备差不多都按计划时间安装到位了，这些设备的确十分高效，它们在 1968 年 4 月的交易狂潮中表现出色，收报纸条仅延迟了区区几分钟）。至于风暴在 1962 年庇护设施尚未建成时席卷股市的事实，纽交所称这“或许是一个讽刺”。

人们依然十分担心周四上午会发生什么。在一段时间的疯狂抛售后，市场通常会大幅反弹，随后又会继续下滑。不止一位经纪人回忆称，1929

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年10月30日，经过了两天破纪录的下跌后，道琼斯指数上涨了28.40点，但是随后一天市场便开始了真正的灾难性下滑，下跌持续了好几年，导致美国经济进入大萧条时期。1929年10月30日的反弹与此次的情况很相似，这实在是个不祥的预兆。换句话说，市场有时仍然会出现被德·拉·韦加客观描述为“逆向作用”（antiperistalsis）的现象，即市场往往会突然调转势头，然后又再次逆向发展，如此往复。支持在证券分析方面采用逆向作用理论的人可能会认定，此时市场很可能会再次骤跌。当然，事实并非如此。股价在周四经历了平稳有序的上涨。10点开市后仅几分钟，“宽纸带”便发布消息称，各地的经纪人都收到了成堆的买入订单，其中许多来自于在纽约股市通常非常活跃的南美、亚洲和西欧客户。“订单还在从各地不断涌入。”快到11点时“宽纸带”欣喜地宣布。先前损失的资金魔法般地再次出现了，而且还有更多正流向市场。快到下午2点时，已经从兴奋转为平静的道琼斯“宽纸带”暂时放下股市，抽出时间发布了一条弗洛伊德·帕特森（Floyd Patterson）和索尼·利斯顿（Sonny Liston）[①]之间将进行拳击赛的消息。随着纽约市场的上扬，欧洲市场也大幅上涨，正如它们随纽约市场的暴跌而下挫一样。纽约铜期货经过了周一和周二上午的下跌后，反弹超过了80%，智利的财政损失因此而挽回了一大部分。道琼斯工业平均指数在收市时达到613.36点，这意味着这一周的损失全部得到了挽回，而且还有些许盈余。危机结束了。用摩根的话来说，市场经历了波动；用德·拉·韦加的话来说，市场呈现出了逆向作用的影响。

那年整个夏天乃至第二年，证券分析师和其他很多专家纷纷提出自己对此次危机的解释。他们的分析非常严谨、详细，具有很强的逻辑性，以至于他们之中几乎没人事先知道会发生危机的事实都显得微不足道了。关

① 二人都是美国著名重量级职业拳击手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于究竟是哪些人的抛售行为引发了危机，最详细、最具有学术性的或许要数纽交所的报告。动荡结束后，纽交所立即开始向其散户和法人会员发出详细的调查问卷。根据纽交所的计算，在发生危机的三天内，美国乡村地区的投资者比往常更为活跃；女投资者抛售的股票数量是男投资者的两倍半；国外投资者比平常活跃得多，他们基本上都是大额卖家，其成交量占总成交量的5.5%；最使人吃惊的是，被纽交所称为“个体大众”的散户投资者（与机构投资者相对，在华尔街以外的地方，他们被称为“个人”）在整件事中起到了令人惊讶的巨大作用，他们的成交量占总成交量的比例达到了前所未有的56.8%。纽交所将这些“个体大众”按收入分类后计算发现，家庭年收入超过2.5万美元的投资者是最大、最坚定的卖家，而家庭年收入在1万美元以下的投资者在周一和周二早些时候抛售了股票后，又在周四买入了大量股票，因此他们实际上成了这三天中的净买家。此外，根据纽交所的计算，大约有100万股股票是在追加保证金通知发出后被抛售的，占三天总成交量的3.5%。总而言之，如果说有罪魁祸首的话，似乎当数那些不从事证券业务的、相对富裕的投资者，而且比预想的更有可能是那些常常借钱炒股的女投资者、乡村地区投资者或者国外投资者。

令人吃惊的是，扮演救市英雄角色的是市场上未经检验的一股最为可怕的力量——共同基金。纽交所的统计显示，周一股价跳水时，共同基金买入的股票比卖出的多53万股，而周四，当投资者大多争先恐后地想要买入时，共同基金净售出37.5万股股票。换句话说，共同基金非但没有加剧市场波动，反而起到了稳定市场的作用。为何会有这样出乎意料的良好作用，至今依然没有定论。我们还没有听到有谁说共同基金在危机期间的做法是出于纯粹的公德心，因此似乎可以认为，共同基金在周一买入股票是因为其经理人发现这样的买卖很划算，而它们在周四抛售股票则是为了抓住兑现利润的机会。至于赎回问题，的确如人们所担心的那样，有许多共同基金持有者在股市暴跌时要求撤回资金，总金额达到数百万美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是很显然，共同基金手头有大量现金，因此在大多数情况下它们有能力向基金持有者付款，而无需卖出大量股票。作为一个整体，共同基金十分富有，管理又十分保守，这使得它们不仅经受住了风暴，还在不经意间减弱了风暴的强度。未来如果再有风暴，情况是否还会相同，这是另外一回事了。

总之，我们依然不了解 1962 年危机的原因。我们知道的只是危机发生了，而且类似的危机还可能再次发生。正如华尔街一位始终不愿透露姓名的年迈预言家最近所说："我当时很担心，但我从不认为 1929 年会重现。我从没说过道琼斯指数会跌到 400 点。我说的是 500 点。与 1929 年不同，政府，不论是共和党还是民主党，现在都认识到了它必须留意业务需求，这是关键所在。华尔街上再也不会有卖苹果的人[①]。至于那年 5 月发生的事是否会再次发生，我认为一定会。我想在一两年内人们可能会变得较为谨慎，然后投机热潮又会再次出现，如此循环往复，直到上帝使人类少些贪婪。"

或者，如德·拉·韦加所说："如果你在尝到了股市的甜头后还认为自己能够全身而退，那就太愚蠢了。"

① 大萧条时期，有一些失业的大学生在华尔街头卖苹果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2

chapter

第二章 福特的命运

好过程导致的坏结果

根据历时两年的民意调查，福特集合全公司最强大的设计、制造、宣传、销售团队，打造的这种埃德塞尔汽车却遭遇了美国工业史上最惨重的失败。企业不该相信消费者意向调查，还是执行过程出了错？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

崛起和兴盛

在美国经济生活的日历上，1955 年是汽车年。那一年，美国汽车生产商售出了 700 多万辆汽车，比之前任何一年的销售量都要多 100 万辆以上。那一年，通用汽车轻而易举就卖出了价值 3.25 亿美元的新增普通股，整个股市在汽车股的带领下疯狂地螺旋式上涨，引来了国会的调查。同样在那一年，福特汽车公司决定生产一种新车型——一种所谓的“中档价位”（2400 ~ 4000 美元）车。接着，福特公司开始推进这一计划。在设计新车时，福特公司或多或少参照了当时的流行时尚：车型又长又宽，底盘很低，车身镀有大量铬，整辆车装配了很多配件以及足以将其送入太空轨道的大马力发动机。两年后，即 1957 年 9 月，福特公司将这款名为“埃德塞尔（Edsel）”的新车推向市场，并大肆宣传，力度之大只有该公司 30 年前的“A 型车（Model A）”可以与之相提并论。据称，在第一辆样车上市前，福特公司在埃德塞尔项目上的总花销达 2.5 亿美元。《商业周刊》称，埃德塞尔的市场宣传费比历史上其他任何消费品都要高。没有人会对此表示异议。福特公司计划在第一年卖出至少 20 万辆埃德塞尔，这是收回投资成本的第一步。

众所周知，事情并没有按照预期的发展，也许只有遥远雨林里的土著居民对此一无所知。准确地说，2 年零 2 个月 15 天后，福特公司只售出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了 109466 辆埃德塞尔，而且，可以肯定的是，这其中包括了福特的管理人员、经销商、推销员、广告员、装配工人以及其他希望埃德塞尔获得成功的人购买的数百辆甚至数千辆。109466 辆的销售量还远远不到这一时期美国乘用车总销量的 1%。1959 年 11 月 19 日，福特公司永久停产埃德塞尔。根据最高估算，福特在埃德塞尔上损失了大约 3.5 亿美元。

为什么会发生这样的情况？福特公司资金实力雄厚，经验丰富，人才力量也理应十分强大，它为何会犯下如此巨大的错误？埃德塞尔尚未停产时，就有一些汽车爱好者给出了一个解释。由于这种解释非常简单而且似乎很有道理，因此，尽管当时的解释不止一种，人们还是普遍认为它道出了事实真相。这些汽车爱好者的解释是，埃德塞尔的设计、命名、广告和推广过于盲目地遵从了民意调查和动机调查的结果。他们总结说，如果过分刻意地迎合公众，公众往往不会买账，反而更青睐那些较为粗放却更加自然真诚的迎合者。福特公司对埃德塞尔的失败一直保持沉默，这是可以理解的，因为同所有人一样，福特公司也不愿意将自己犯下的愚蠢错误记录在案。几年前，面对福特公司的沉默，我竭尽所能去探究埃德塞尔的失败原因。经过调查，我发现我们所掌握的情况并不是事实的全部。

虽然埃德塞尔的广告或推销方案应该严格根据民意调查所揭示的公众偏好来策划，但是这其中仍然不知不觉地混入了一些单凭直觉而不讲科学的、推销蛇油式的过时方法。虽然埃德塞尔的名字应该也以同样的科学方法来确定，但在最后一刻科学被草率地抛弃了，取而代之的是以福特公司总裁父亲的名字来命名，就像是19世纪的止咳片或皮革皂一样。至于设计，也完全没有按照民意调查来进行，而是采取了多年以来设计汽车的标准方法，将公司各个委员会的直觉想法简单地组合在一起。如此看来，经过仔细推敲，关于埃德塞尔覆灭的常见解释基本上可以算是“传说”，而事实真相则可能是“传奇”，成为现代版的美国“反成功”的故事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃德塞尔的起源可以追溯到1948年秋。此前一年，老亨利·福特去世，自那以后，他的孙子亨利·福特二世（Henry Ford Ⅱ）就成了福特公司的总裁和无可争议的控制者。1948年，亨利·福特二世向包括执行副总裁欧内斯特·R·布里奇（Ernest R. Breech）在内的公司执行委员会提议，对是否需要推出一款新的、完全不同的中档价位车进行调查。于是，调查就此展开。进行调查的理由似乎十分充分。当时有一个惯例，即，一旦福特、普利茅斯和雪佛兰车主的年收入增加到5000美元以上，他们就会将这些代表较低收入和较低社会地位的车"升级"为中档价位车。从福特公司的角度来看，这本来应当是件好事，但是不知何故，福特车主往往不会将车升级为福特公司唯一的中档价位车"水星"，而是选择购买福特主要竞争对手推出的中档价位车，例如，很多人会选择通用汽车的奥兹莫比尔（Oldsmobile）、别克和庞蒂亚克（Pontiac），也有少部分人会选择克莱斯勒旗下的道奇和迪索托（De Soto）。福特汽车公司当时的副总裁路易斯·D·克鲁索（Lewis D. Crusoe）曾说："我们一直在为通用培养顾客。"他并没有夸大其词。

1950年，朝鲜战争爆发。这意味着福特不得不继续为竞争对手培养顾客，因为在这样的时刻推出新车是不可能的。公司执行委员会暂停了福特总裁提议的调查。这一停就是两年。然而，到1952年底，战争结束近在眼前，福特公司必须尽快捡起先前的计划。于是，调查继续进行，一个名为"前卫产品规划委员会"的团队负责积极推进。委员会将大量具体工作交给林肯–水星部门，由该部门的副总经理理查德·卡莱夫（Richard Krafve）负责。卡莱夫当时45岁左右，是一个强势严肃的人，脸上总是习惯性地带着一种迷惑不解的神情。他的父亲是明尼苏达州一份小型农业杂志的印刷工。他曾担任过销售工程师和管理顾问，之后于1947年加入福特。此后他将有充分的理由感到迷惑不解，尽管1952年时他还不可能预知未来。作为埃德塞尔及其命运的直接负责人，他享受了埃德塞尔的短

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

暂荣耀，也经历了其覆灭的痛苦，这是他的命中定数。

1954 年 12 月，经过了两年的努力工作后，前卫产品规划委员会向执行委员会提交了一份囊括所有调查结果的庞杂的 6 卷本报告。根据大量统计数据，报告预测“美国盛世”或类似的全新时代将在 1965 年到来。前卫产品规划委员会估算，到那时，美国的国民年生产总值将达 5350 亿美元，即 10 年内增加 1350 多亿美元（事实上，从这个角度来说，盛世的到来比前卫产品规划者们预计的要快得多。美国国民生产总值在 1962 年就超过了 5350 亿美元，1965 年达到 6810 亿美元）。使用中的汽车数量将增加 2000 万辆，达到 7000 万辆。全国一半以上的家庭年收入将超过 5000 美元，中档价位或更高价位汽车的销售量将占汽车总销售量的 40% 以上。这份报告无比详细地描述了 1965 年的美国——那将是一个令底特律[①]称心如意的国家，银行向外吐着金钱，街道和高速公路上跑满了巨大炫目的中档价位车，社会地位不断提高的新富阶层饱受欲望的煎熬，迫切想要拥有更多汽车。这其中的含义十分明显：如果到那时福特还没有推出第二款中档价位车——不仅是新车型，还要是新品牌——并使其广受青睐，公司就会与这次全国范围内的发财良机失之交臂。

另一方面，福特的管理者们都非常清楚推出新车所要承担的巨大风险。例如，他们知道，自“汽车时代（Automobile Age）”以来，有 2900 个美国汽车品牌涌现，包括黑鸦（Black Crow，1905 年）、普通人的车（Averageman's Car，1906 年）、昆虫汽车（Bug-mobile，1907 年）、丹帕奇（Dan Patch，1911 年）、孤星（Lone Star，1920 年）等，但是只有大约 20 个品牌仍然存在。他们很了解二战后汽车行业的伤亡情况，例如，克罗斯利（Crosley）一败涂地，而凯撒汽车（Kaiser Motors）虽然在 1954 年时依然

① 美国汽车制造业中心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

存在，但已是奄奄一息（一年后，亨利·J·凯撒 [Henry J. Kaiser] 在向汽车生涯的告别词中写道：“我们想往汽车这个池塘中投 5000 万美元，但是没想到连一丝波纹也没有激起。”看到这句话，前卫产品规划委员会的成员一定会不安地面面相觑）。福特人还知道，强大、富有的汽车三巨头中的另外两家——通用汽车和克莱斯勒——都已经有很多年没有冒险推出新的标准尺寸汽车品牌了，通用汽车的上一个品牌是 1927 年推出的拉塞尔（La Salle），克莱斯勒的是 1928 年推出的普利茅斯，福特自己从 1938 年推出水星后也没有再做过类似的尝试。

尽管如此，福特人仍然十分乐观——乐观到决定向汽车池塘中投入 5 倍于凯撒的资金。1955 年 4 月，亨利·福特二世、布里奇和执行委员会成员正式批准前卫产品规划委员会的建议，并且为了落实，还成立了另外一个机构，名为特别产品部门，负责人是不走运的卡莱夫。这样，福特公司算是正式认可了设计师们之前的工作。由于预料到事情的发展，这些设计师从几个月前就开始设计新车型了。设计师和新组建的卡莱夫团队在接手时都完全不知道制图板上的那辆车可能会叫什么名字，因此，福特公司里的所有人甚至公司的新闻稿中都将其称为“E 车”——据解释，E 代表“实验（Experimental）”。

直接负责 E 车设计（或者，用令人厌恶的商业用语来说是“款式 [styling]”）[①] 的是一个还不到 40 岁的加拿大人，名叫罗伊·E·布朗（Roy E. Brown）。在负责设计 E 车之前，他先在底特律艺术学院学习工业设计，后曾参与过设计收音机、摩托游艇、彩色玻璃制品、凯迪拉克、奥兹莫比

① 在汽车用语的园地中，“styling”这个词是一棵植根很深的杂草。在它的第一层含义中，其动词形式“style”表示命名。这样看来，我在下文中即将介绍的由特别产品部门开展的大规模 E 车命名活动实际上属于 styling 范畴，而布朗及其助手们所做的则与之无关。在它的第二层含义中，《韦伯词典》指出，“style”表示“把……做成为人们所接受的式样”，而这正是追求新意的布朗所极力避免的，因此，布朗所做的事一定属于反“styling”范畴。——作者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔和林肯汽车。布朗最近回忆了他接手这个新项目时的雄心壮志。“我们的目标是创造出一辆独特的车，它的设计基调要明显区别于当时街道和公路上的其他 19 个汽车品牌，让人们一眼就能认出它来。”写下这番话时，布朗身在英国，是卡车、拖车和小型车生产商英国福特汽车有限公司的首席设计师。“我们从一定的距离对所有 19 个品牌的车拍了照，并对照片进行研究。很明显，从几百英尺远的地方看起来，这些车都十分相像，根本无法看出彼此的区别……它们都是‘豆荚中的豆子’。我们决定选择一种‘全新’的车型，使它既独特，又给人以熟悉感。”

设计师们在福特设计工作室（与福特的行政办公室一样，工作室位于公司在迪尔伯恩的领地上，就在底特律城外）的制图板上设计 E 车，所有的工作都秘密进行。与汽车界的其他类似工作一样，其保密措施虽然无效，却非常具有戏剧色彩：工作室的大门上挂着锁，一旦钥匙落入对手的手中，可以在 15 分钟内更换门锁；保安人员 24 小时站岗，守卫着工作室；一架望远镜每隔一段时间便会瞄准附近的高地势地区，以防偷窥者藏身在那里（所有这些预防措施，无论多么强大，都注定会失败，因为它们对底特律版的特洛伊木马都没有防御能力——跳槽的设计师会高高兴兴地背叛原先的公司，通过他们，竞争公司轻易就能了解对手在做些什么。当然，没有人比竞争公司更清楚这一点，只是这类阴谋行为往往会以牺牲公司名誉为代价）。每周大约有两次，卡莱夫会低着头低调地来到设计工作室。在那儿，他会与布朗讨论，检查工作的进展情况，并给出建议和鼓励。卡莱夫不是一个能够一次说清自己目标的人；相反，他将 E 车的设计分解为一系列繁琐的小决策——翼子板的形状，镀铬的样式，门把手的种类，等等等等。就算米开朗基罗曾经计算过他在雕刻“大卫”时总共做了多少个决定，他也没有告诉别人。但是，卡莱夫身处运行有序的计算机时代，是一个有条有理的人。根据他后来的计算，他和他的同事在 E 车设计期间对不下 4000 个问题做出了决策。他当时解释说，如果他们能将每个问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题都转化为一道正确的是非题，最终他们应该能够创造出一辆拥有完美设计的车，或者至少是一辆既独特又熟悉的车。但是今天，卡莱夫承认说，他发现很难用系统来约束创造过程，因为他所做的4000个决策中有很多都无法保持始终不变。“一旦你有了一个总的主题，你就会开始缩小范围，”他说，“你会一直修改，然后对你的修改再进行修改。最后，你不得不定下某个方案，因为没有时间了。如果不是因为到了最后期限，你可能会无休无止地修改下去。”

经过反复修改，E车的设计工作在1955年仲夏全部完成，后来这一设计又经历了一些小改动。世人将在两年后看到，E车最惹人注目的地方是，一个马项圈形状的散热器格栅垂直安放在低矮宽大的传统前脸中央——所有人都能看到，这样的设计融合了独特与熟悉的元素，当然，并非所有人都欣赏。然而，在两个显眼的地方，布朗或卡莱夫，或者他们两人都完全忽略了人们所熟知的元素：独特的车尾安有宽大的水平尾翼，与当时市场上盛行的垂直尾翼截然不同；一大堆独特的自动变速器按钮安装在方向盘中心。首次向公众展示新车前不久，卡莱夫在一次公开演讲中稍稍透露了一些设计细节。他声称，这些设计使新车的外观“与众不同”，“不论从前部、侧面还是尾部，人们都可以立即辨认出它”，而新车的内饰则“是按钮时代的缩影，但又不像巴克·罗杰斯（Buck Rogers）[①]那样不着边际”。最终，让福特最高层一睹新车风采的日子到来了。这一天颇有些世界末日的意味。1955年8月15日，设计中心沉浸在一种庄重而神秘的氛围中，卡莱夫、布朗以及他们的助手站在一侧，脸上带着紧张的微笑，双手不停地摩挲。当帘幕揭开，包括亨利·福特二世和布里奇在内的前卫产品规划委员会成员带着挑剔的眼光审视着呈现在他们面前的第一辆全尺

---

① 菲利普·弗朗西斯·诺兰科幻小说中的虚构人物，于1928年首次在《惊奇故事》杂志中与读者见面，经过其后长达数十年的发展，巴克·罗杰斯成为一代代美国人心目中的英雄。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

寸 E 车模型——一辆陶制车模，车身饰有代表铝和铬的锡箔。据目击者称，观众鸦雀无声地坐了差不多整整一分钟，然后整齐划一地爆发出一阵掌声。自从 1896 年老福特组装出第一辆不用马拉的汽车后，福特公司内就再也没有发生过类似事件了。

关于埃德塞尔惨败的最有说服力、最常被引用的一个解释是，这是由公司决定生产新车和新车上市之间的时间差造成的。几年后，车型较小、动力也较小的车大受欢迎，完全颠覆了原先的汽车阶级排序，因此，我们很容易就能看出埃德塞尔是福特公司在错误方向上迈出的一大步，但是要在冗长拖沓的 1955 年看到这一点很不容易。美国人凭借天赋聪明制造出了电灯、飞行器、T 型车和原子弹，甚至还发明了一套税收制度，允许人们在某些情况下用慈善捐款来抵扣应税收益。[1] 但是，美国人却没有找到一种方法，在合理的时间内将制图板上设计好的汽车变为市场上的商品。制作钢模，零售商发出信号，策划广告和宣传计划，等待管理层对每一步骤的批准，还要经历其他各种在底特律及周边地区被认为不可或缺的加伏特舞（gavotte）[2] 般不急不慢的例行程序，这一系列过程下来通常需要两年左右的时间。对于那些负责每年对已有品牌车型做些常规性改动的设计师来说，猜测未来的消费者喜好是十分困难的；而更困难的则是创造出一款 E 车这样的全新车型，因为设计师必须在常规舞式中加入一些复杂的新步子，例如赋予产品某种个性，或者为产品挑选合适的名字，更不用说咨询多方智囊，以便弄清在产品揭幕时国民经济情况是否适合推出新车。

特别产品部门一丝不苟地执行着例行程序，要求其负责市场调研规划的主管大卫·华莱士（David Wallace）想办法赋予 E 车一种个性，并给它起个名字。华莱士身材瘦削，下颚轮廓分明，喜爱抽烟斗，说话时轻柔缓

① 关于这一国民创造力的产物，详见第三章。——作者注
② 起源于法国民族舞蹈，17 世纪在法国和德国流行一时，其特点为中速，2/4 或 4/4 拍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

慢、若有所思，给人一种柏拉图式大学教授（这类人的典型形象便是如此）的印象，但是事实上，他并没有很强的学术背景。他于 1955 年加入福特，此前他颇为费劲地从宾夕法尼亚的威斯敏斯特（Westminster）学院毕业，在纽约做了一名建筑工人并安然度过经济大萧条，然后在《时代》从事了 10 年的市场调研工作。不管怎么说，印象是很重要的。华莱士承认说，在福特任职期间他刻意突出自己的学者气质，这样，在与粗犷实际的迪尔伯恩人打交道时他就能够占据优势。“我们的部门被认为是半个智囊团。”他颇为得意地说道。他坚持住在安娜堡（Ann Arbor）[①]，在那儿，他可以沐浴在密歇根大学的学术氛围中，而不像迪尔伯恩和底特律——他声称那两座城市在下班后简直令人无法忍受。不论他为 E 车设计的形象是否成功，他似乎确实利用自己的一些小怪癖非常成功地设计了华莱士形象。“我认为华莱士为福特工作的主要目的并不是金钱，”他的旧上司卡莱夫说，“大卫是个学者，我想他一定觉得这份工作是个有趣的挑战。”这番评价就是华莱士形象设计成功的最好证明。

华莱士很坦率，他清楚地回忆了他和他的助手在为 E 车赋予个性时的推理过程。“我们对自己说：‘面对现实吧——一辆 2000 美元的雪佛兰和一辆 6000 美元的凯迪拉克在基本构造上并没有什么大差别。’”他说，“‘忘掉所有那些自吹自擂的夸张广告，’我们说，‘你就会发现它们其实非常相像。但是，一定有什么因素让有些人迷上凯迪拉克，就算其价格很高也想要拥有，或者正是由于价格高才想拥有。’我们断定，汽车是一种实现梦想的手段。人们的性格中存在着一些不理性的因素，驱使他们想要某种车，而不想要另一种车——这些因素与汽车的构造无关，而与顾客想象中的汽车个性有关。很自然，我们想要做的就是为 E 车赋予个性，让绝大多数人都想要拥有它。我们想到，相对于其他中档价位车的制造商

① 美国密歇根州东南部城市，距离底特律和迪尔伯恩都不远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来说，我们有一个很大的优势，因为我们不必费心去改变原先可能有些令人生厌的个性。我们要做的是创造一个完全符合我们希望的个性——从零开始。"

作为确定 E 车个性的第一步，华莱士决定评估市场上已有的所有中档价位车的个性，部分低档价位车也在评估之列，因为部分廉价车的成本在 1955 年时已经上涨到了中档价位的水平。为此，他请哥伦比亚大学应用社会研究所对伊利诺斯州皮奥里亚（Peoria）和加利福尼亚州圣贝纳迪诺（San Bernardino）两地各 800 名新买车者进行了调研，以了解不同汽车品牌在他们脑中的形象（开展这一商业项目时，哥伦比亚大学坚持学术独立，保留发表其研究成果的权利）。"我们的想法是了解城市人群对汽车品牌的反应，"华莱士说，"我们想要的不是片面的看法，而是一些能够反映人际因素的东西。我们选择了中西部的皮奥里亚，它是一座传统守旧的城市，那里还没有过多的外来因素——如通用汽车的玻璃厂。我们还选择了圣贝纳迪诺，因为对于汽车业来说，西海岸十分重要，那里的市场非常不同——人们喜欢购买华丽耀眼的车。"

哥伦比亚大学的研究者对皮奥里亚和圣贝纳迪诺受访者所提的问题涉及了汽车的方方面面，除了它们的价格、安全性和能否行驶以外，华莱士尤其想要了解受访者对现有的每一个品牌的印象。在他们看来，什么样的人应该拥有雪佛兰、别克或其他品牌的汽车？这些人的年龄如何？性别如何？社会地位如何？华莱士发现，从受访者的回答中很容易就能总结出每一个品牌的个性形象。福特的形象集中表现为一辆高速的、非常男性化的车，不带什么炫耀社会地位的成分，其典型的驾驭者可能是农场主或汽车修理工。相反，雪佛兰就显得较为年长睿智，速度较慢，男性气息不那么明显，稍稍要高雅一些，可以说是牧师之车。别克的形象则是一位中年女士（或者至少可以说，别克比福特更女性化一些，因为汽车的性别往往具有相对性），她的身上带有一些邪气，其最佳配偶是律师、医生或伴舞乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

队的领队。至于水星，它实际上被认为是经过改装的高速汽车，最适合精力旺盛的年轻赛车手；因此，虽然它的价格较高，但买车人的收入却并不比普通福特车主高，难怪福特车主在换车时不会选择水星。形象与事实之间这种奇特差异，以及这四个品牌本质上十分相像且发动机罩下的动力也几乎一样这一情况，仅仅证明了华莱士对汽车发烧友的假设，即，汽车发烧友就像是恋爱中的年轻人一样，无法理性地评价自己的爱慕对象。

等到研究者结束皮奥里亚和圣贝纳迪诺的调研时，他们得到的回答针对的不仅是以上问题，还有其他许多问题，其中一些问题似乎与调研主题没有什么关系，只有最深奥的社会学思想家才会将之与中档价位车联系在一起。“坦率地说，我们是在广泛涉猎，”华莱士说，“这是一种撒网式研究。”研究者将他们通过撒网捞起来的一些零散信息拼在一起，写下了如下报告：

通过研究年收入在 4000 ~ 11000 美元的受访者，我们可以得出一个……结论。这些受访者中有相当一部分（在回答关于鸡尾酒调配能力的问题时）认为自己在调配鸡尾酒方面属于“稍有能力”一类……显然，他们对自己调配鸡尾酒的能力并不是很自信。我们可以推断，这些受访者很清楚自己尚处于学习阶段的事实。他们也许能够调配马提尼或曼哈顿鸡尾酒，但除了这些常见的酒以外，他们会调配的酒并不多。

华莱士梦想着要让 E 车拥有一个完美迷人的个性，他很乐意看到大量此类反馈涌入自己在迪尔伯恩的办公室。但是，随着最终决定时刻的临近，他渐渐明白必须要将“鸡尾酒调配能力”这样的外围信息搁在一边，再次将注意力集中到“形象”这个老问题上。在这一点上，他认为自己最容易犯的错误是根据他所认为的时代趋势，将 E 车定位为极度男性化、年轻化和高速化；事实上，哥伦比亚大学的报告中有如下一段话，在他看来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其中包含了特别针对这一错误的警告。

如果不经过仔细考虑，我们也许会猜想，开车的女性很可能需要工作，与没有车的女性相比，她们在出行时享受更大的便捷，同时，她们还因为承担了传统的男性角色而感到满意。但是……毋庸置疑的是，无论女性从她们的汽车中获得了怎样的满足感，无论她们为自己的汽车赋予了怎样的社会意象，她们仍然愿意以女性形象示人，也许是较为世故老练的女性，但一定是女性。

1956 年初，华莱士着手将其部门的所有研究成果总结为一份报告，递交给他在特别产品部门的上司。这份报告题为《E 车的市场和个性目标》，其中充斥了大量事实和数据，还穿插着许多用斜体或大写表示的短语，以便让日理万机的高层管理者在数秒钟内了解要点。报告的开头是空洞的哲学论述，可以跳过不读，随后报告提出以下结论：

如果某位车主认为他的汽车品牌是女性乐于选购的，而他自己却是男性，那会发生什么？汽车形象和车主性格明显不符，这是否会影响车主的换车计划？答案是十分肯定的。当车主性格与品牌形象有冲突时，车主会更倾向于更换汽车品牌。换句话说，如果某一品牌的车主与他所认为的愿意购买该品牌汽车的人不同，他就会想要换一个让他内心感觉舒服的品牌。

值得注意的是，这里所用的“冲突”有两种含义。如果一个品牌具有明确、鲜明的形象，那么拥有强烈的相反性格的车主就会与之发生冲突。然而，如果一个品牌的形象涣散模糊，冲突也有可能发生。在这种情况下，车主也会同样沮丧，因为他无法从品牌中得到令他满意的身份认同。

这样，问题就成了如何在两个极端之间为 E 车寻找一种合适的个性，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

既不要过于明确，也不要过于模糊。对此，报告回答道：“要利用竞争对手在形象定位上的弱势。”然后，报告竭力主张在年龄方面的形象定位既不要太年轻也不要太年长，而要选择与奥兹莫比尔相当的中间年龄段；在社会阶层方面，坦率地说，“E 车的身份定位最好稍稍低于别克和奥兹莫比尔”；在微妙的性别定位方面，E 车也应该试着像样式繁多的奥兹莫比尔那样跨越界限。华莱士以他自己的独特排版方式总结说：

对 E 车最有利的个性可能是：**适合处于上升阶段的年轻管理者或专业人士家庭的时尚汽车。**

时尚汽车：车主良好的格调和品味被他人所认可。

年轻：对精力旺盛、喜爱冒险同时又有责任心的人有吸引力。

管理人员或专业人士：数百万人想要获得这一身份地位，不论他们是否能够得到。

家庭：不再是绝对的男性形象，而是全面的“良好”形象。

处于上升阶段：“E 车对你有信心，孩子。我们会帮助你获得成功！”

但是，在精力旺盛、喜爱冒险同时又有责任心的人对 E 车产生信心之前，它必须有个名字。在 E 车开发初期，卡莱夫就曾向福特家族建议以埃德塞尔·福特的名字来命名新车。埃德塞尔·福特是老亨利·福特的独生子，1918 年至 1943 年期间任福特汽车公司总裁。他的儿子亨利二世、本森（Benson）和威廉·克莱（William Clay）是福特家族的新一代。这三兄弟告诉卡莱夫，他们的父亲可能不太希望自己的名字在上百万个轮毂盖上打转，因此他们建议特别产品部门另找一个名字。特别产品部门在这件事上投入的热情不比其在 E 车个性上投入的少。1955 年夏末秋初，华莱士雇用了数个研究团队，他们派出采访者，带着一份份列有 2000 个候选名字的清单，在纽约、芝加哥、威楼峦（Willow Run）的人行道上进行民

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意调查。采访者不是简单地询问受访者对火星、木星、漫游者（Rover）、阿里尔（Ariel）[①]、箭、飞镖、欢呼等名字有何想法。他们询问每一个名字在受访者脑中引起了什么样的自由联想，在得到这一问题的回答后，他们还会要求受访者说出与每个名字相对立的词。他们的理论依据是，从潜意识的层面上来说，一个名字的对立面也是这个名字的组成部分之一，就像硬币的背面一样。但是，特别产品部门最终认为，所有这些工作的结果并不具有说服力。在此期间，卡莱夫和他的团队一次又一次地召开会议，在暗室中盯着投影灯投射出来的一系列卡片影像反复讨论。每张卡片上都印有一个名字，卡片一张一张翻过，他们逐一对其上的名字进行考虑。参与讨论的某个人赞成"凤凰（Phoenix）"这个名字，因为它的含义是优势地位，而另一人则喜欢"牵牛星（Altair）"，因为如果将车名按照英文字母排序，它将排在第一位，因此它享有的优势类似于土豚在动物界中享有的优势[②]。在某次讨论会中，参与者正昏昏欲睡，突然有人叫喊出声，要求停止翻看卡片，然后以难以置信的语调问："我是不是在两三张卡片之前看到了'别克'？"所有人都看向讨论会的负责人华莱士。他抽了一口烟斗，露出了一个学院式的微笑，然后点了点头。

事实证明，翻看卡片的讨论会也和人行道采访一样徒劳无功。到了这一步，华莱士决定试着让天才来做普通人做不到的事。他给诗人玛丽安·穆尔（Marianne Moore）[③]写了一封著名的信，邀请她协助为E车命名。这封信后来刊登在《纽约客》上，再后来又由摩根图书馆以书的形式出版。"我们希望这个名字……通过其引发的联想或其他想象，传达出优雅、迅捷、高档和精心设计的内在感觉。"给穆尔小姐写下这番话时华莱

① 莎士比亚剧本《暴风雨》中空气般的精灵。
② 土豚（aardvark），如果将各种动物按英文字母排序，土豚排在首位。
③ 玛丽安·穆尔（1887—1972），美国诗人，1951年出版的《诗选集》连获普利策诗歌奖、国家图书奖和伯林根诗歌奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

士觉得自己也颇为优雅。如果有人问华莱士，是迪尔伯恩的哪位大人物出了这么一个富有灵感和启发性的主意，让他邀请穆尔小姐为新车命名出谋划策，他的回答将是，这个主意并非出自哪个大人物，而是来自于他的一个下属的妻子——这位刚从蒙特霍利约克学院（Mount Holyoke）毕业的年轻女士曾经听过穆尔小姐的讲座。穆尔小姐给出了很多建议，如智慧子弹（Intelligent Bullet）、乌托邦龟甲（Utopian Turtletop）、景泰蓝子弹（Bullet Cloisonn é）、粉彩绿豆（Pastelogram）、公民猫鼬（Mongoose Civique）、生动行板（Andante con Moto）等（“是否可以描述性能良好的发动机？”对于最后一个名字，穆尔小姐如此提问道）。如果那位年轻女士丈夫的上司们能够更进一步，真正接受穆尔小姐的众多建议之一，E 车可以取得什么成就就很难说了，但事实是他们没有接受。特别产品部门的管理层对诗人和自己部门的想法都不满意，于是他们找来了刚刚与福特签订合同、负责 E 车广告事务的博达大桥公司（Foote，Cone & Belding）。博达大桥以麦迪逊大街特有的活力，在其纽约、伦敦和芝加哥办公室的员工中间组织了一场竞赛，承诺若是有人能想到一个为福特所接受的名字，就奖励他一辆崭新的 E 车。很快，博达大桥就得到了 1.8 万个名字，其中包括疾驰（Zoom）、飞驰（Zip）、本森（Benson）、亨利（Henry）和特福（Drof，如果你有怀疑，请把这个名字倒过来读）。博达大桥料想特别产品部门可能会认为这份名单有些冗长，因此花了些功夫将它缩减到 6000 个名字，并在特别产品部门的内部会议上提交了这些名字。“这是给你们的，”博达大桥的人一边得意地说，一边翻动着桌上的一沓纸，“6000 个名字，全部按照字母排序，而且互有参照。”

卡莱夫倒吸了一口凉气。“我们要的不是 6000 个名字，”他说，“我们只要一个。”

形势非常紧急，因为新车制模的工作就要开始了，其中一些模具上需要印上新车的名字。于是在某个周四，博达大桥取消了一切休假，启动了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓的应急计划，要求其纽约和芝加哥办公室在周末前分别将名单上的6000个名字缩减到10个。周末结束之前，博达大桥的这两家办公室分别向特别产品部门提交了一份包含10个名字的名单。这两份名单上竟然有4个名字相同——海盗船（Corsair）、嘉奖（Citation）、领跑者（Pacer）和游骑兵（Ranger）奇迹般地通过了双重审查。这真是一个令人难以置信的巧合，但是所有人都坚称这确实只是一个巧合。“‘海盗船’看起来要比其他名字好得多，”华莱士说，“除了其他一些对它有利的因素以外，它在人行道采访中表现得也很出色。‘海盗船’引起的自由联想非常浪漫，比如‘海盗’、‘侠客’等等。而它的对立面则是‘公主’之类富有吸引力的词。这正是我们想要的。”

但是，无论“海盗船”这个名字是好是坏，E车还是在1956年初春被命名为埃德塞尔，而公众则在当年秋天才获知此事。这个重大的决定是在福特执行委员会的一次会议上达成的，当时福特三兄弟恰好都不在场。由于福特总裁缺席，会议由布里奇主持，他在1955年成为了董事会主席。当天他有些粗暴，没有心情在“侠客”、“公主”之类的词语上过多停留。听了最终筛选出来的几个名字后，他说：“这些我都不喜欢。我们再看看其他的吧。”于是，他们再一次审视了那些虽然被淘汰但却依然受到喜爱的名字，其中就有“埃德塞尔”。尽管福特三兄弟已经解释过他们的父亲可能会有怎样的意愿，但是这个名字仍然被保留了下来，就像是逆风中牢靠稳固的锚一样。布里奇带领他的同事耐心地审视名单上的名字，一直到“埃德塞尔”。“就叫这个名字吧。”布里奇冷静决然地说。E车共有4个系列，各个系列之间都略有不同。布里奇安慰他的一些同事说，如果有人非常想用那4个神奇的名字——海盗船、嘉奖、领跑者和游骑兵，可以将它们分别作为4个系列的副名。正在巴哈马首都拿骚（Nassau）度假的亨利·福特二世接到了电话。他说，如果“埃德塞尔”是执行委员会的选择，那么，只要他能得到其他家族成员的同意，他就会遵守委员会的决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几天后，他得到了家族成员的同意。

华莱士在不久之后致信穆尔小姐："我们选出了一个名字……它不太符合我们追求的响亮、欢快和热烈的目标。但是，对我们中的很多人来说，它传达了一种个人尊严和意义。亲爱的穆尔小姐，我们选出的名字是——埃德塞尔。希望你能理解。"

可以料想，有关 E 车命名的消息令博达大桥公司里支持更有象征意义的名字的人们感到了一丝绝望，他们之中没有人得到免费汽车——"埃德塞尔"这个名字在竞赛之初曾被淘汰出局这一事实，更是加剧了他们的绝望感。但是，他们的失望远远比不上特别产品部门的众多员工。有些人认为，埃德塞尔是公司从前的总裁，也是现任总裁的父亲，他的名字传达了一种"王朝"的涵义，与美国人的性情格格不入；还有一些人和华莱士一样相信公众有一种奇怪的无意识心理，他们认为"埃德塞尔"这个名字包含了多个极为不吉利的音节。它的自由联想是什么？椒盐饼干（Pretzel）、柴油机（diesel）、强行推销（hard sell）。与它对立的词是什么？好像没有。不管怎么说，名字算是定下来了，除了尽量对它报以乐观态度外再没有什么可做的了。而且，特别产品部门中也并非所有人都感到苦恼，卡莱夫本人就一点儿也不反感这个名字，直到现在，他都不反感。有人认为，埃德塞尔的衰落和覆灭可能从其被命名之时就注定了，但卡莱夫不同意这种说法。

事实上，卡莱夫对事情的进展非常满意。1956 年 11 月 19 日上午 11 点，在整整一个夏天都若有所思地保持沉默之后，福特公司向全世界发布了 E 车被命名为埃德塞尔的好消息。卡莱夫参加了发布会，并且兴奋地做出了好些夸张的动作。从那天的那一时刻开始，卡莱夫部门的电话接线员就不再使用"特别产品部门"，而以"埃德塞尔部门"来招呼打进电话的人。所有带有过时部门抬头的文件纸都消失了，取而代之的是成捆成捆印有"埃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德塞尔”抬头的文件。办公楼的外面隆重竖起了一块和楼顶一样高的巨大不锈钢标志，上面印着“埃德塞尔部门”。卡莱夫本人表现得很平静，尽管他有理由感到飘飘然。为了表彰他在E车项目中的领导作用，福特公司对他委以高位，任命他为福特汽车公司副总裁兼埃德塞尔部门总经理。

从管理的角度来看，这种“旧的不去、新的不来”的做法只是无害的门面装点。在严格保密的迪尔伯恩试车跑道上，车身上刻着的名字、几乎已经完全定型的埃德塞尔正轰鸣着进行路试；布朗和其他设计师已经开始着手设计明年的新款埃德塞尔；福特正与零售经销商签订合同，以组成一个全新的经销商组织向公众销售埃德塞尔；博达大桥公司从收集名字和缩减名字的应急计划中解脱出来，在费尔法克斯·M·科恩（Fairfax M. Cone）的领导下，专心致志为埃德塞尔制定广告方案。科恩是博达大桥的负责人，也是广告行业的重要支柱。制定方案时，科恩在很大程度上依赖于所谓的“华莱士处方”，也就是命名大赛之前华莱士对埃德塞尔个性的阐述——“适合处于上升阶段的年轻管理者或专业人士家庭的时尚汽车”。科恩对华莱士处方十分着迷，他只做了一处改动便接受了它，而这一改动就是用“中等收入家庭”代替“年轻管理者”。直觉告诉他，中等收入家庭的数量比年轻管理者多，甚至比自认为是年轻管理者的人还要多。或许是因为签下了这样一份每年会带来1000多万美元收益的合同，科恩十分健谈，数次向记者描述他为埃德塞尔策划的广告活动——安静、自信并且尽可能避免使用“新”这个形容词，尽管这个词的确很适合埃德塞尔，但他认为它不能体现产品的特质。总之，这次广告要成为安静的经典。“我们认为，如果让广告抢了汽车的风头就太糟糕了，”科恩如此告诉媒体，“我们不希望有人问：‘嗨，你看到（报纸、杂志或电视上）埃德塞尔的广告了吗？’相反，我们希望有成千上万人不停地说：‘伙计，你读了埃德塞尔的报道吗？’或者‘你看到那辆车了吗？’”很显然，科恩对自己的方案和埃德塞尔都信心十足。他就像是象棋大师，可以一边落子一边阐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明其中的智慧。

汽车界的人士至今仍然对埃德塞尔部门另寻零售经销商的做法津津乐道，他们既钦佩该部门表现出的高超技巧，又对最终结果不寒而栗。一般来说，知名的制造商在推出新车时会选择负责旗下其他品牌的经销商，让他们兼售新车。但是埃德塞尔并没有这么做。卡莱夫得到高层授权，全力以赴主攻那些与其他制造商甚至福特公司其他部门（福特部门和林肯－水星部门）签有合同的经销商，以便建立起一个零售经销商组织（尽管埃德塞尔部门并没有强迫与之签约的福特经销商取消他们先前的合同，但是这项工作的重点是要招募专门销售埃德塞尔的零售店）。经过深思熟虑，埃德塞尔部门将新车推介日定在 1957 年 9 月 4 日。该部门定下的目标是，到这一天全美国范围内的埃德塞尔经销商达到 1200 家。并非任何经销商都行。卡莱夫明确表示，埃德塞尔部门仅有意与纪录良好、能力出众的经销商签约，他们不得踩着法律的边界线，使用近来令汽车企业蒙受恶名的高压手段卖车。“我们必须要有能够提供高质量服务的高质量经销商，”卡莱夫说，“对于知名品牌车的车主来说，如果他得到的服务很糟糕，他会认为是经销商的问题。但是对于埃德塞尔车主来说，他会认为是车辆本身的问题。”1200 家经销商是一个很高的目标，因为无论是高质量还是低质量的经销商都很难轻易更换品牌。普通经销商至少需要 10 万美元的运营资金，大城市的经销商则需要更多资金。雇用销售人员、机械师和办公室助理需要钱；购买一套工具、技术资料和标牌的花费就高达 5000 美元；从工厂提车也需要当场付现。

负责在这样的苛刻条件下组织埃德塞尔销售力量的是 J.C.（拉里）道尔。他是埃德塞尔部门的销售和市场总经理，地位仅次于卡莱夫。道尔在福特公司工作了 40 年，算是老员工了。最初，他在堪萨斯城担任办公室勤杂员。之后多年内，他的主要工作是销售。对于这一领域，他有着与众不同的见解。一方面，他的身上散发着一种善意和体贴，因此他与这片跑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

满汽车的大陆上那些油腔滑调、莽撞唐突的居民截然不同。另一方面，他就像是旧时代的推销员，毫不掩饰自己对分析汽车性别和身份地位之类事情的怀疑。他这样形容此类研究："我在打台球时，希望能有一只脚踩在地上。"不管怎么说，他知道如何卖车，这正是埃德塞尔部门需要的。在他和他的销售团队的游说下，大量声誉良好且已经在这个最为艰难的行业中获得成功的经销商撕毁了原本有利可图的专卖协议，转而签下一份前途未卜的新协议。不久前，道尔回忆起他们这项不可能的任务是怎样完成的，他说："1957 年初，第一批埃德塞尔新车一出厂，我们就在 5 个区域销售办公室里各放了 2 辆。不用说，我们将这些办公室锁了起来，并拉上了窗帘。就算只是出于好奇，周围几英里内每个品牌的经销商也都想要来看一看埃德塞尔。这样我们就具备了必要的优势。我们放出消息称，只有真正有意与我们合作的经销商才能一睹新车风采。然后，我们派出区域经理前往周边城镇，尝试邀请每个城镇里排名第一的经销商来参观新车。如果联系不到排名第一的经销商，就试着邀请排名第二的。总之，我们安排好了一切，所有前来观看埃德塞尔的人都必须听我们的销售人员对整体情况滔滔不绝地讲上个一小时。效果非常好。"效果确实很好，1957 年仲夏时，形势已经十分清楚，到新车推介日，埃德塞尔将拥有很多家高质量经销商（事实上，埃德塞尔距离 1200 家经销商的目标还差几十家）。其他品牌的一些经销商显然对埃德塞尔信心十足，或是被道尔手下人的花言巧语弄晕了头，他们只是匆匆瞥了一眼埃德塞尔便满心想要签订合同。道尔的下属敦促他们对新车仔细研究研究，喋喋不休地介绍着它的优点，但是未来的埃德塞尔经销商们对这些劝说置之不理，干脆痛快地要求签署合同。现在回想起来，道尔完全可以做花衣魔笛手[①]的老师。

既然埃德塞尔已经不是只属于迪尔伯恩的事务，福特汽车公司便必须

① 古老的欧洲传说《花衣魔笛手》中的人物，他吹响魔笛，能让人或动物随意受其支配，现指诱骗者、爱开空头支票的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全力推进。“在道尔采取行动之前，只要高层一句话，整个项目随时都有可能被悄然取消。但是一旦与经销商签了约，你就必须履行合同，生产汽车。”卡莱夫如此解释道。事情进展得很快。1957年6月初，公司宣布拨款2.5亿美元来支付埃德塞尔的预借成本，其中1.5亿美元用于基本设备，包括对多家福特和水星厂进行改造，以满足新车生产的需求；5000万美元用于专门的埃德塞尔机床设备；另外5000万美元用于初期的广告和宣传。同样在6月，一辆注定要成为未来电视广告明星的埃德塞尔被装在密闭的货车中悄悄运到了好莱坞，然后被安置在一间上锁的摄影棚里，周围有保安巡逻。广告片就在那儿拍摄，几名参加拍摄的演员在旁做出各种倾慕姿态。这些演员都经过仔细挑选，他们发誓在新车推介日前绝不会透露一个字。广告片的拍摄是一项敏感的活动，为此，埃德塞尔部门谨慎地选择了串联（Cascade）制图公司。这家公司也为原子能委员会工作，而且据了解没有发生过任何无意间泄密的情况。“我们采取的措施与为原子能委员会拍摄影片时采取的一样。”一位严肃的串联制图公司高管后来说。

几周内，埃德塞尔部门就雇用了1800名员工，并且迅速为新改造的工厂找到了约15000名工人。7月15日，埃德塞尔开始从马萨诸塞州萨默维尔（Somerville）、新泽西州莫瓦（Mahwah）、肯塔基州路易斯维尔（Louisville）以及加利福尼亚州圣何塞（San Jose）的装配线上下线。同一天，道尔出奇制胜，与曼哈顿经销商查尔斯·克莱斯勒（Charles Kreisler）签订了合同。克莱斯勒被认为是美国顶级经销商之一，在听到来自迪尔伯恩的诱惑之歌前，他曾经代理过埃德塞尔自己设定的竞争对手奥兹莫比尔。7月22日，第一则关于埃德塞尔的广告出现在了《生活》（*Life*）杂志上。这幅横贯两版的黑白广告安静经典得无可挑剔——乡间公路上，一辆汽车正在飞驰，速度快到汽车都成了一个模糊的影子。“最近，公路上出现了一些神秘的汽车。”画面配文如此开头。接下去，配文介绍说，那个模糊的影子是正在路试的埃德塞尔。最后，配文以“埃德塞尔在路上”的保证

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结束。两周后，第二则广告出现在《生活》上，画面上一辆盖着白布的幽灵般的车停在福特设计中心的入口前。这次配文的标题是“你镇上的一个人最近做了一个即将改变他一生的决定”。配文随后解释说，这个决定就是成为埃德塞尔的经销商。不管是谁写了这则广告，他当时一定不知道自己的话有多么准确。

1957 年那个紧张的夏天，公共关系总监 C・盖尔・沃诺克（C. Gayle Warnock）成了风云人物。他的职责并不是让公众对即将推出的产品感兴趣，因为公众已经很感兴趣了，他的任务是让人们的兴趣保持白热化，并使之很容易地转化为购车欲望，促使人们在新车推介日（福特公司称这一天为“埃德塞尔日”）或之后买下新车。沃诺克是印第安纳州肯福斯（Converse）人，风度翩翩，亲切友善，留着一撮小胡子。早在卡莱夫把他从福特芝加哥办公室调出来之前，他曾为乡村市集做过一些宣传工作——这一背景使得他的身上除了有现代公关人员的圆滑奉承之外，还有些旧式狂欢节推销员的放荡不羁。沃诺克回忆起自己被调到迪尔伯恩的情景时说：“迪克・卡莱夫在 1955 年秋聘用了我，当时他告诉我：‘从现在到新车推介日的这段时间内，我想让你设计 E 车的宣传活动。’我说：‘说得清楚一些吧，迪克，你所说的“设计”是指什么？’他说他的意思是把事情分解开来，从最后开始，逆推着工作。这对我来说很新鲜——我一直习惯于抓住机会，见机行事。但是很快我就发现迪克的话有多正确。要宣传埃德塞尔太容易了。早在 1956 年，埃德塞尔还叫 E 车时，卡莱夫就在俄勒冈的波特兰公开谈起过它。我们只不过让当地的新闻播放了这段话，各地的通讯社便争相报道，将其传遍了全国。随着大量简报的涌入，我意识到了我们面临的麻烦。公众极其狂热地想要看一看我们的新车，他们认为这一定是一辆梦幻之车——完全不同于他们过去见过的任何一辆车。我对卡莱夫说：‘当他们发现我们的车也有 4 个轮子和 1 个引擎，就像其他车一样时，他们一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定会感到失望。’”

沃诺克和卡莱夫认为，要保证不越雷池，既不夸大其词，也不过分轻描淡写，最安全的方法就是对埃德塞尔的整体情况不置一词，而是一次一点地揭示其各个部分的魅力——就像是“汽车脱衣舞”（沃诺克这样有身份的人自己不可能使用这个词，但是他很高兴《纽约时报》替他说了出来）。这之后，保密原则就时不时被有意无意地违反。首先，在“埃德塞尔日”之前的那个夏天快要结束时，记者们成功说服卡莱夫批准沃诺克向他们展示埃德塞尔。沃诺克每次都是“偷偷摸摸”地只带一名记者看车，并且告诉他们“看过就忘”。然后，越来越多的埃德塞尔出现在公路上，它们被装在货车上运往经销商处，虽然从头到尾都盖上了帆布帘，但帘子却常常被风吹开，似乎是为了激起周围驾车者一睹为快的欲望。同样是在那个夏天，埃德塞尔四人组到处演讲。这四个人是卡莱夫、道尔以及埃德塞尔商品产品规划总监 J · 埃米特 · 贾基（J. Emmet Judge）和主管埃德塞尔广告、销售宣传和培训的销售副总经理罗伯特 · F · G · 科普兰（Robert F. G. Copeland）。四位演说家分头奔波在全国各地，不知疲倦地从一个地方迅速换到另一个地方。为了防止失去他们的行踪，沃诺克养成了用彩色大头针在办公室地图上标出他们位置的习惯。“我们来看看，卡莱夫从亚特兰大到了新奥尔良，道尔从康瑟尔布拉夫斯（Council Bluffs）到了盐湖城。”沃诺克会喝着第二杯咖啡在迪尔伯恩的办公室里沉思一个上午，然后站起身拔出大头针再把它们重新戳进地图。

虽然卡莱夫的听众大多是有望贷款给埃德塞尔经销商的银行家和金融公司代表，但他在那年夏天的演说与哗众取宠的公共宣传截然不同，相反，他的演说颇像政治家的言论，在提到新车的前景时语气谨慎，甚至还有些忧伤。他这么做很可能是有充分理由的，因为就连那些比卡莱夫更乐观的人都对当时美国经济的总体发展前景困惑不解。1957 年 7 月，股市暴跌，标志着 1958 年大衰退的开始。随后，在 8 月初，1957 年款的所有品牌中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

档价位车都出现了销量下滑。情况恶化得很快，8月还没结束时，《汽车新闻》就报道称，所有品牌的经销商当季新车未售出的存货数量都创下了历史第二高。即便卡莱夫在独自巡回演说时曾经想过要退回迪尔伯恩以寻求慰籍，他也不得不将这个念头抛到脑后，因为埃德塞尔的兄弟品牌水星也在8月发出通告称，它将斥资100万美元，特别针对“很在意价格的买家”，开展一场为期30天的广告活动，以便给埃德塞尔造成尽可能大的冲击——这显然是因为1957年款水星的成本比新的埃德塞尔低，而且水星当时是以折扣价销售给大多数经销商的。同时，当时唯一的美国产小型车漫步者（Rambler）销量开始上升，令人觉得情况不妙。面对所有这些不祥的征兆，卡莱夫养成了一个习惯，每次演说结束时他都要讲一件令人沮丧的事——一家失败的狗粮公司的董事长对其他董事说：“先生们，面对现实吧，狗狗们不喜欢我们的产品。”“对我们来说，”有时候他会再加上一句，以便让人清楚无误地理解其中的寓意，“关键在于人们是否喜欢我们的车。”

但是，埃德塞尔部门的其他人大多对卡莱夫的担忧无动于衷。也许最无动于衷的是贾基。在尽力做好巡回演说以外，他还对社区和民间团体有专门研究。“脱衣舞”表演的局限性并没有令他泄气。为了使演说增色，他在其中加入了大量有关埃德塞尔零部件的动画、卡通、图表和图片，所有这些都显示在宽银幕上，令人眼花缭乱，以至于听众在回家途中才会意识到他们其实并未看到埃德塞尔。他在演说时会不停地在演说厅内走动，利用幻灯片自动切换器随意切换屏幕上万花筒似的图像——这项技术是由一群电气技师实现的，他们会提前到场，在演说厅内铺上错综复杂的电线，将切换器与分散在大厅地板各处的几十个开关相连。这些演说被称为“贾基的盛大演出”，每一次都需要埃德塞尔部门投入5000美元——其中包括技术人员的薪酬和花费，他们需要提前一天左右到达现场安装电气设备。贾基会在最后一刻戏剧性地乘飞机抵达目的地，然后匆匆赶往演说厅开始他的表演。“整个埃德塞尔项目最了不起的一方面是其背后的产品和营销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理念。”他可能会如此开始他的演说，并且时不时地踢一下这里那里的开关。“项目中的每个人都因为能够参与其中而感到无比自豪，我们都热切地期待着埃德塞尔在秋天上市后能够获得成功……这个不同寻常的项目将是我们做过的最宏大、最有意义的事……这款车将在 1957 年 9 月 4 日呈现在公众面前，现在让我们先睹为快（这时，贾基会展示一张轮毂罩或翼子板的图片，以吊起观众的胃口）……这是一辆在各个方面都非同寻常的车，同时它又有保守的元素，这将使它获得最大程度的青睐……前脸的设计非常独特，侧面饰有浮雕图案……”贾基会一直这样热情地赞美下去，滔滔不绝地说出一些令人印象深刻的词，比如“浮雕金属板”“个性亮点”“优雅流畅的线条”。最后是响亮有力的结束语。“我为埃德塞尔感到自豪！”他会一边高声呼喊一边左右踢着开关，“它在今年秋天上市后将占领美国的街道和公路，为福特汽车公司带来新的辉煌。这就是埃德塞尔的故事。”

“脱衣舞”表演的高潮部分热热闹闹地到来了，一场为期 3 天的埃德塞尔媒体预展会于 8 月 26 日、27 日和 28 日在底特律和迪尔伯恩举行。从狭长的车鼻子到抢眼的车尾，埃德塞尔毫无保留地展现在来自全国各地的 250 名记者面前。这次展会与以往同一类型的汽车盛会有所不同，受邀记者可以携带妻子参会——的确有很多记者这么做了。预展会还没结束时福特公司就已经花了 9 万美元。尽管展会规模宏大，但是其老套的布置却令沃诺克十分失望。他曾经建议过 3 个他认为能够营造非凡气氛的地点，但都被否决了。这 3 个地方分别是底特律河上的一艘汽船（“寓意不对”）、肯塔基州的埃德塞尔村（“交通不便”）以及海地（“断然拒绝”）。事情如此不顺利，沃诺克只能将周日（8 月 25 日）晚上聚集到底特律会场的记者及其妻子安置到喜来登 - 凯迪拉克酒店（真是一个令人沮丧的名字），并安排他们在周一下午听取和阅读期待已久的埃德塞尔全车型详细

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

介绍，包括4个系列（海盗船、嘉奖、领跑者和游骑兵）共18款车型，各款的主要区别在于尺寸、动力和装饰。第二天上午，在福特设计中心的圆形大厅内，各款车型的样车在记者面前揭幕，亨利·福特二世发表了简短的讲话向他的父亲致敬。“妻子们都不能出席揭幕式，”负责协助安排展会事务的博达大桥公司员工回忆说，“揭幕式的气氛过于严肃和商业化了。事情进行得很顺利，就连那些久经沙场的新闻记者都兴奋不已。”（这些兴奋的新闻记者大多在新闻稿中称，埃德塞尔看上去是辆不错的车，尽管它并不像宣传的那样具有颠覆性。）

下午，记者们被带到试车场，观看一队特技车手对埃德塞尔进行全面测试。这场原本应该激动人心的测试结果却令人毛骨悚然，甚至使一部分人陷入了轻微的精神错乱。沃诺克不想过多谈论速度和马力，因为就在几个月前，整个汽车业郑重决定要专注于生产汽车，而不是定时炸弹。因此，沃诺克决心通过行动而不是语言来强调埃德塞尔的活力。为此，他聘用了一队特技车手。车手们驾驶着埃德塞尔两轮着地冲上两英尺高的斜坡；从更高的斜坡上跃起再四轮落地；以60或70英里的时速穿插行驶，相互擦身而过；以50英里的时速滑行旋转一周。一位小丑扮相的车手笨手笨脚地模仿着各种惊险动作，为整场测试增加了喜剧色彩。埃德塞尔首席工程师尼尔·L·布卢姆（Neil L. Blume）的声音始终通过扬声器中回响在场上，滔滔不绝地说着“这些新车的能力、安全性、坚固性、操控性和性能”，刻意避开“速度”和“马力”这两个词，就像是鹬鸟避开波浪一样。一次，当一辆飞越高坡的埃德塞尔因失误而翻了车时，卡莱夫的脸色变得惨白。他后来表示，他不知道这些惊险的特技会如此极端，他既担心埃德塞尔的名誉受损，又担心车手的生命安全。沃诺克注意到了顶头上司的不安，于是上前询问卡莱夫是否喜欢这场表演。卡莱夫简短地回答说，他会等到表演结束、一切平安之后再回答这个问题。但是，其他所有人似乎都很享受。博达大桥的一名员工说：“你看着翠绿的密歇根山，那儿有很多辆漂亮的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃德塞尔，出色、漂亮、整齐划一地做着各种动作。太美了，就像是火箭女郎舞蹈团（Rockettes）的表演[①]，太激动人心了，观众都很兴奋。”

精力充沛的沃诺克还想出了一个更加疯狂的点子。与揭幕式一样，车手的特技表演对妻子们来说也是难以接受的，但是足智多谋的沃诺克为她们准备了一场时装秀。他希望她们至少能觉得这场表演同样有趣。对此他无需担心。据埃德塞尔设计师布朗介绍，时装秀的明星是一位才貌双全的巴黎服装设计师，但是落幕时他才发现，她原来是一位女演员假扮的。为了增加表演的逼真度，沃诺克事先没有将此事告知布朗。从此以后，布朗和沃诺克之间的关系就起了变化，但是那些妻子们倒确实为她们丈夫的报道提供了额外的素材。

那天晚上，所有人都受邀参加了在福特设计中心举行的盛大晚宴。为此，设计中心装扮成夜总会的样子，还配了一座喷泉，随着雷·麦金利（Ray McKinley）乐队的音乐变换各种造型。这支乐队的徽章是字母“GM”，这是从其已故创始人格伦·米勒（Glenn Miller）的时代保留下来的。和往常一样，每位音乐家的乐谱架上都装饰了这样的徽章，沃诺克的晚宴几乎因此而被毁。[②]第二天上午，福特官员举行了最后一场新闻发布会。布里奇在会上宣称：“埃德塞尔是个健壮的孩子，而我们就和大多数初为父母的人一样，很自豪地向大家展示我们的杰作。”接着，71名记者驾驶71辆埃德塞尔踏上了回家的道路，但是他们的目的地并不是自家车库，而是附近经销商的展示厅。让我们看看沃诺克对这场最终盛况的亮点部分的描写：“发生了一些不幸事件。一个家伙由于判断失误而撞坏了他的车。这当然不是埃德塞尔的错。另一辆车丢了油底壳，发动机自然也就不转了。即使是最好的车也会出现这种情况。幸运的是，故障发生时司机正经过一

---

① 成立于1925年，1933年首次登上无线电城音乐厅演出，是当今世界最著名的舞蹈团之一。

② GM也是通用汽车的缩写。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

座有着美丽名字的小镇——我想是堪萨斯州的天堂镇，因此关于此事的新闻报道有了一些积极的色彩。最近的经销商给了这名记者一辆新的埃德塞尔。于是，他开着新车继续上路，中途还翻越了派克峰（Pikes Peak）[①]。还有一辆车刹车失灵，撞毁了收费站。这太糟糕了。我们最担心的情况是，其他车的司机因为太想看一看埃德塞尔而把我们的车挤下公路。但有意思的是，这种情况只发生了一次。那是在宾夕法尼亚的高速公路上。我们的一名记者正在开车，一切都很顺利，突然一位普利茅斯司机开到旁边，伸长了脖子看我们的车，他靠得太近了，结果和埃德塞尔发生了刮蹭。只是小损伤。”

1959 年末，埃德塞尔停产后不久，《商业周刊》声称，在盛大的媒体预展会上福特公司的一位管理人员对记者说：“要不是公司陷得太深，我们绝对不会现在推出它。”但是，《商业周刊》时隔两年多才将这条明显具有轰动性的消息报道出来，而且时至今日，所有前埃德塞尔部门高管（包括卡莱夫，尽管他对那家不走运的狗粮公司入了迷）都坚称，一直到埃德塞尔日，甚至在那天之后的一小段时间内，他们都认为埃德塞尔会获得成功。因此，《商业周刊》引用的这句话似乎应该被视为高度可疑的“出土文物”。事实上，从预展会到埃德塞尔日，所有与埃德塞尔有关的人都处于一种疯狂的乐观状态。“再见，奥兹莫比尔！”这是《底特律自由报》上一则广告的标题，刊登广告的是一家从奥兹莫比尔换到埃德塞尔的经销商。俄勒冈州波特兰的一位经销商称，在没有看到现车的情况下，顾客已经订购了 2 辆埃德塞尔。沃诺克联系到一家愿意为他制作 5000 支火箭礼花的日本烟花公司，每支礼花的价格是 9 美元。他想让礼花在半空中炸开，释放出埃德塞尔模型，这些模型用宣纸制成，高 9 英尺，会充气膨大并像

① 美国落基山脉前岭山峰，位于科罗拉多州厄尔巴索县，海拔 4301 米，因便于攀登和眺望而远近闻名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

降落伞一样飘落。萦绕在沃诺克脑中的景象是，在埃德塞尔日，美国的上空飘满了埃德塞尔，公路上也跑满了埃德塞尔。于是他急着想要下单订购，但是卡莱夫没有同意，他脸上的表情除了困惑，似乎还有些其他什么。

9月3日，埃德塞尔日的前一天，各款埃德塞尔车型的价格公布了；在纽约销售的埃德塞尔价格为：最低价略低于2800美元，最高价略高于4100美元。埃德塞尔日当天，埃德塞尔到货了。在剑桥市，一支乐队带领着一支锃亮的埃德塞尔车队行驶在马萨诸塞大街上；被道尔拉拢的经销商中最欢欣鼓舞的一位雇了一架直升机，从加利福尼亚州里士满起飞，在旧金山海滩上空抛出了巨幅埃德塞尔标牌；全国上下，从路易斯安那州的河口到来尼尔山（Mount Rainier）的山峰，再到缅因州的森林，人们只需要一台收音机或电视机就可以发现，尽管沃诺克的火箭礼花计划没有成功，但是埃德塞尔的强大存在感令空气都为之颤动。刊登在全国各大报纸上的一则广告为埃德塞尔日当天的大量宣传定了调。在这则广告中，埃德塞尔与福特公司的总裁福特及董事长布里奇一起出现在聚光灯下。福特看上去像是一位年轻尊贵的父亲；布里奇像是一位尊贵的绅士，手里握着“满堂红”，对手只要不是“同花顺”就能赢[①]；而埃德塞尔就是埃德塞尔的样子。图片配文声称，生产埃德塞尔的决定是“根据我们对你的了解、猜测、揣摩、确信和推断”做出的。配文接着写道：“你是埃德塞尔的起因。”语调平和而自信，让人难以质疑那手满堂红的存在。

据估计，当天日落前有285万人涌入经销商的展示厅参观新车。三天后，北费城有一辆埃德塞尔被盗。我们有理由认为此次盗窃事件标志着公众对埃德塞尔认可的最高点。仅仅几个月后，只有最不讲究的偷车贼才会打它的主意。

---

① “满堂红”由三张同点和两张同点的牌组成，“同花顺”由五张连张同花色的牌组成，“同花顺”赢过“满堂红”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

衰落和失败

埃德塞尔最显著的外形特点自然是其散热器格栅。其他 19 个品牌的美国车都装有宽大的水平散热器格栅，而埃德塞尔则不同，其散热器格栅狭长垂直，位于汽车前脸中央，由镀铬钢制成，形状有些像鸡蛋，上面自上而下饰有垂直排列的铝制“EDSEL”字样。这样的设计参考了二三十年前的汽车前脸以及当时大部分欧洲车的前脸，目的是第一眼给人一种既阅历丰富又精巧雅致的感觉。但问题在于，那些古董车和欧洲车的前脸本身就很高很窄，散热器格栅几乎占据了整个前脸，而埃德塞尔的前脸则又宽又低，与所有的美国竞争品牌并无二致。于是，散热器格栅的两侧空出了很宽的区域，必须要用些东西来填补。为此，设计师将两块同样的、再寻常不过的格栅状铬板横向安装在空白区域，其效果就像是在奥兹莫比尔的前脸上嵌入皮尔斯银箭（Pierce-Arrow）[1] 的车头，或者更形象地说，就像是女佣试戴公爵夫人的项链。这种混搭的意图非常直白，倒也还算讨人喜欢。

然而，如果说埃德塞尔的散热器格栅是因为坦率而吸引人，那么车尾就是另一回事了。这个部位也与当时的传统设计截然不同。虽然没有使用臭名昭著的垂直尾翼，但车尾的形状非常特别，在发烧友看来像是一对翅膀，而在另外一些没那么着迷的人看来却像是两根眉毛。后备箱盖和后翼子板的线条陡然向上向外延伸，确实有点像是飞翔的海鸥张开的双翅。但是，两盏狭长的尾灯却破坏了这种相似性。这两盏灯沿着那些线条，一部

① 20 世纪 30 年代的名车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分装在后备箱盖上，一部分装在翼子板上，勾勒出一幅令人吃惊的景象，在夜晚看起来尤其像是一张斜睨着眼的笑脸。从前面看，埃德塞尔似乎急于想要讨好大众，就算是以滑稽愚蠢为代价也不在乎；而从后面看，它又显得狡黠、自大、高高在上，颇有东方意味，也许还有些愤世嫉俗和藐视众生。似乎在散热器格栅和后翼子板中间的某个地方，埃德塞尔的个性令人难以揣测地发生了变化。

在其他方面，埃德塞尔的外部设计并没有过分出格。车身侧面装饰的铬略少于平均量，最有特点的是两侧车身上各有一个子弹形凹槽，从后翼子板一直向前延伸了大约半个车身的长度。从凹槽的中间部位开始往后，镶有铬制的“EDSEL”字样，后窗下面有一个小型的格栅状装饰物，上面同样也印着“EDSEL”字样（别忘了，设计师布朗曾经宣称，他想要创造出一辆“很容易辨认”的车）。在内部设计方面，埃德塞尔非常努力地去实现总经理卡莱夫的预言，即埃德塞尔将是“按钮时代的缩影”。鉴于当时中档价位车配置按钮的情况，卡莱夫的预言的确是草率了些，但是为了实现这个预言，埃德塞尔冒冒失失地将各种小装置集中到一起，这样的设计在过去就算有，也绝对少见。仪表盘上或附近的装置有：一个用来打开后备箱盖的按钮；一根用来打开发动机罩的控制杆；一根用来松开手刹的控制杆；一个会在速度超过设定的最大速度时发出红光的速度计；一个既可制热也可制冷的单刻度盘控制器；一个用在最好的赛车上的转速计；一系列用来操控车灯、收音机天线高度、加热风机、雨刮器和点烟器的按钮；一排8个红灯，闪烁时分别表示发动机过热、发动机不够热、发电机出现故障、手刹未松、门未关好、机油压力过低、机油不足以及汽油不足。如果司机对最后一项有所怀疑，还可以通过查看安装在几英寸开外的汽油表来确认。作为缩影的缩影，自动变速控制箱安装在转向柱的顶部、方向盘的中央，十分引人注意。控制箱上惹眼地冒出5个触感很轻的按钮，埃德塞尔部门的所有员工都会忍不住向人展示，仅用一根牙签就可以按动这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按钮。

埃德塞尔的 4 个系列中较大较贵的是海盗船和嘉奖。这两个系列的长度都为 219 英寸，比最大的奥兹莫比尔还要长 2 英寸；宽度都为 80 英寸，大约是乘用车所达到的最大宽度；高度只是 57 英寸，比其他中档价位车都低。[①] 较小的两个系列，游骑兵和领跑者，要短 6 英寸，窄 1 英寸。海盗船和嘉奖配备了 345 马力的发动机，高于其他任何美国产汽车初次面世时的动力；游骑兵和领跑者的动力是 303 马力，接近这一等级车的最高水平。只要用牙签轻轻一碰，一辆停着的海盗船或嘉奖（每辆都超过 2 吨）就可以在适当的操作下突然启动，在 10.3 秒内达到一分钟一英里的速度，在 70.5 秒内开出一英里的距离。如果在牙签碰到按钮时恰好有东西或有人挡在车前，那可就糟糕了。

埃德塞尔的包装被撕开后，它受到了褒贬不一的媒体评价——这样的评论在戏剧界被称为毁誉参半。大多数日报的汽车版编辑对它进行了如实描述，只是偶尔写上一两句评价，有些评价模棱两可（“风格上的差异十分惊人。”约瑟夫・C・英格拉哈姆 [Joseph C. Ingraham] 在《纽约时报》上写道），有些则是直白的赞美（“一款帅气的重量级新车。”弗雷德・奥姆斯特德 [Fred Olmstead] 在《底特律自由报》上写道）。杂志的评价往往更为详尽，有时也更为严苛。《汽车族》（*Motor Trend*）是普通车（而非改装车）领域发行量最大的月刊，其底特律编辑乔・H・惠里（Joe H. Wherry）在 1957 年 10 月期的刊物上花了 8 页篇幅来分析和评价埃德塞尔。惠里很喜欢埃德塞尔独特的外观、舒适的内饰以及车上的小装置，但是他并没有清楚地解释确切的原因。他对转向柱上的变速箱按钮评价很高，他写道：“你的视线一刻都不需要离开前方的道路。”虽然他承认还

---

① 长度约合 5.56 米，宽度约合 2 米，高度约合 1.45 米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以通过“许多更独特的方法”实现这一点，但是，在总结自己对埃德塞尔的看法时，他用了一句包含大量褒义形容词的句子：“埃德塞尔性能出色，行驶顺畅，操控方便。”《机械图解》（*Mechanix Illustrated*）的汤姆·麦卡希尔（Tom McCahill）亲昵地将埃德塞尔称为“工具包”，总的来说他十分欣赏这款车。但是，他也有所保留。有趣的是，他的保留性评价顺带着也解释了飞机过道座位批评者的心态。“在高低不平的水泥路上，”他报告说，“每次我快速把油门踩到底，车轮就会像发了疯的捣碎机一样旋转……高速下，尤其是经过崎岖路段时，我感觉悬挂有些太颠了，就像骑在马背上一样……我不禁要想，如果这根‘意大利腊肠’有足够抓地力的话会有怎样表现。”

最初的几个月内，埃德塞尔获得的最直率、可能也最有破坏力的批评出现在《消费者联盟月刊》（*Consumers Union monthly*）1958年1月期的《消费者报告》中。与《汽车族》和《机械图解》相比，这份杂志的80万读者中想要购买埃德塞尔的人可能更多。在对“海盗船”进行了一系列道路测试后，《消费者报告》这样写道：

与其他品牌相比，埃德塞尔并没有什么突出的根本性优势。这款车的结构几乎没有什么与众不同的地方……在崎岖道路上，海盗船车身非常颠簸，很快就会发出吱吱嘎嘎的声响，大大超过了可接受的范围……海盗船反应迟缓，转向过慢，转弯时会有偏斜，说得委婉一些，其操控性没有任何突出之处。再加上它晃动起来像果冻一样，埃德塞尔在操控性方面实在没有什么进步，反而倒退了……如果在车流中超车时踩上一脚油门，或者单纯为了享受推背感而猛踩油门，那些巨大的汽缸很快就会把汽油耗完……在《消费者联盟》看来，在方向盘中央设置按钮并不合理……为了看一眼这些按钮，司机不得不把视线从前方的道路上移开（抱歉，惠里先生）。“一身豪华”的埃德塞尔——一本杂志的封面这样描述它——一定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会吸引那些将繁杂的装饰与真正的奢华混为一谈的人。

三个月后，《消费者报告》发表了一篇有关1958年全部车型的综述报告。这份报告又一次提到了埃德塞尔，称它“与同价位的其他所有车相比，配置了更大、更没必要的动力……装配了更多小装置，安装了更多昂贵的配件”，并在竞争力排名表中将海盗船和嘉奖排在末尾。和卡莱夫一样，《消费者报告》也认为埃德塞尔是一个缩影；但是，与卡莱夫不同的是，这份杂志认为它是“过度设计的缩影”，而正是因为过度设计，越来越多的潜在购车者对底特律的汽车厂商心生厌恶。

但是，从某种意义上来说，埃德塞尔也并不是很糟。它在很大程度上体现了那个时代的精神，或者至少体现了1955年初时的设计风格。它身形笨重，动力强劲，虽然设计初衷良好，却不够时尚和精致，就像是德·库宁（de Kooning）[①]画中的女人。博达大桥的员工极力赞美说，车主有烦恼时，埃德塞尔会竭力让他高兴起来，拥有一种幸福感。博达大桥的员工是为了饭碗才这么说的，除了他们之外，很少有人对埃德塞尔的这种能力给予足够的欣赏。此外，一些竞争品牌（包括雪佛兰、别克和埃德塞尔的兄弟品牌福特）的设计师后来都纷纷模仿埃德塞尔那饱受非议的外型，他们至少保留了其中一个特点——水平尾翼，这也算是对布朗的设计风格的一种恭维。显然，埃德塞尔是走了霉运，但是我们不能简单地说它是因为设计风格而走了霉运，同样也不能单单说它是过度动机调查的牺牲品。事实是，在埃德塞尔短暂悲惨的一生中，还有许多其他因素导致了它在商业上的失败。其中的一个因素令人难以置信，那就是，在注定会成为公众关注焦点的首批埃德塞尔中有许多存在严重缺陷。在初期的宣传和广告中，福

① 德·库宁（1904—1997），生于荷兰，22岁移民美国，是美国抽象表现主义画家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特公司成功激起了公众对埃德塞尔的巨大兴趣，因此公众极其殷切地期待着它的上市，又极其热情地关注着车辆本身，这在汽车界是前所未有的。然而，这一切过后，公众发现这款车似乎并不怎么样。埃德塞尔上市后的几周内，全美国都在谈论它的缺陷。它会漏油，发动机罩会黏住，后备箱会打不开，按钮用锤子都敲不动，更别说用牙签戳了。曾经有人心神不宁、踉踉跄跄地走进哈得逊河畔的一间酒吧，要求立即来杯双份啤酒，然后大声说，就在刚才他新买的埃德塞尔仪表盘着了火。《汽车新闻》报道称，第一批埃德塞尔普遍都有漆面不佳、金属板质量低劣以及配件故障的问题，并且引用一位经销商对他收到的第一批埃德塞尔敞篷车的哀叹："车顶装得很糟糕，车门是斜的，横梁装错了角度，前弹簧也松了。"福特公司还特别不走运地将一辆问题频出的埃德塞尔卖给了消费者联盟。该联盟通常在公开市场上购买测试用车，以免受到特殊关照而买到特制的样车。他们买到的埃德塞尔驱动轴减速比不对，冷却系统中的防冻塞爆裂，动力转向泵泄漏，后轴齿轮噪音大，暖风设备关闭后依然会吹暖风。一位前埃德塞尔部门管理人员预计，第一批埃德塞尔中大约只有一半能够正常运转。

非专业人士会禁不住会好奇，如此强大辉煌的福特公司怎么会犯下先造势再扫兴的错误，就像是麦克·塞纳特（Mack Sennett）[①]的电影套路。憔悴、勤奋的卡莱夫坚称，任何一个品牌，即便是经受过考验的老品牌，在推出新车型时，第一批车通常都会有缺陷。还有一个更令人吃惊的理论——当然仅仅是理论，那就是4家埃德塞尔装配厂中有几家存在蓄意破坏的现象。这4家工厂中有3家曾经，而且仍然负责福特车和水星车的装配。在埃德塞尔的营销过程中，福特公司仿效了通用汽车的做法。多年以来，通用汽车一直允许甚至鼓励旗下奥兹莫比尔、别克、庞蒂亚克以及某些高价位雪佛兰车型的制造商和经销商不留情面地相互竞争、拉拢顾客。通用汽车在

① 麦克·塞纳特（1880—1960），加拿大出生的美国导演和演员，被称为喜剧电影的创新者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这方面做得颇为成功。在同样的内部竞争面前，福特公司的福特和林肯－水星部门的一些员工从最开始便公然表示希望埃德塞尔遭遇失败（卡莱夫意识了到可能会发生的事，于是要求在独立的工厂内装配埃德塞尔，但是他的上司拒绝了他）。然而，作为汽车界的老行家和卡莱夫的副手，道尔对这种说法嗤之以鼻，他不认为埃德塞尔是工厂舞弊的牺牲品。“福特部门和林肯－水星部门当然不愿意看到公司有另一款汽车与他们竞争，”他说，“但是就我所知，他们在管理层面和工厂层面所做的一切都是正当竞争。另一方面，在分销和零售环节确实有一些激烈的争斗，比如明里暗里的诋毁。如果我是福特部门或林肯－水星部门的人，我也会这么做。”就算是骄傲老派的落败将军也说不出比这更高尚的话了。

虽然从装配线上源源不断下线的埃德塞尔会吱嘎作响，会突发故障，甚至会散架成一堆闪闪发光的垃圾，但是最开始的情况并没有那么糟糕。这勉强可以算是对那些为埃德塞尔造势的人的赞美。道尔称，在埃德塞尔日，顾客订购和实际到手的埃德塞尔超过了6500辆。这是一个不错的表现，但是也有零星的不和谐声音。例如，新英格兰的一位经销商在一个展厅中销售埃德塞尔，另一个展厅中销售别克，他声称，有两位顾客走进埃德塞尔展厅，看了一眼埃德塞尔后却当场订购了别克。

之后的几天内，销量大幅下滑，但是这也是预料之中的，因为最初的爆发期过后确实会出现下滑。汽车业的重要指标之一——交付给经销商的汽车数量，通常以10天为一个测量期。9月份的最初10天中只有6天是埃德塞尔的营业日，在此期间交付给经销商的埃德塞尔数量为4095辆。这个数字低于道尔给出的首日销售量，因为最初卖出的埃德塞尔中有许多车型和配色没有现货，需要定制。等二个10天内总交付量略有减少，第三个10天则下降到了3600辆以下。10月份的前10天中有9天是营业日，但交付量仅为2751辆，平均每天略高于300辆。要想让埃德塞尔赢利，其年销量应达到20万辆，也就是说，平均每个营业日要卖出600～700

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辆——远远高于每天 300 辆。10 月 13 日（周日）晚，福特公司推出了一档规模盛大的电视节目，抢占了通常分配给《埃德·沙利文秀》[1] 的时间。但是，虽然这档节目耗资 40 万美元，邀来了明星平·克劳斯贝（Bing Crospy）[2] 和弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）[3]，它还是没有令销量有显著上升。至此，已经能够清楚地看出形势一点儿也不妙了。

至于不祥之兆究竟是何时变得明显的，前埃德塞尔部门的管理人员意见各不相同。卡莱夫认为是在 10 月末的某个时候。而作为埃德塞尔的半个谋士，永远抽着烟斗的华莱士则更进一步，将灾难开始的具体日期确定在 10 月 4 日，就在这一天，苏联的第一颗人造卫星进入轨道，打破了美国技术领先的神话，使公众开始厌烦底特律那些华而不实的小玩意。公共关系总监坚称，他对公众情绪有着气压计一样的敏感性，因此他早在 9 月中旬就发现了端倪。相反，道尔声称，他的乐观态度一直保持到 11 月中旬。那个时候，除了他以外，埃德塞尔部门中几乎所有人都认为只有奇迹才能拯救埃德塞尔。“11 月时，”华莱士从社会学的角度描述道，“出现了恐慌，随之而来的是群体行为。”这种群体行为的具体表现是，人们一致将埃德塞尔的失败归咎于设计。埃德塞尔部门的人先前曾经极力称赞散热器格栅和车尾的设计，而现在则到处嘀咕说，连傻瓜都能看出这样的设计很可笑。最大的牺牲者是布朗。1955 年 8 月他的设计初次登场时获得了极大的赞赏，他的声誉随之达到了顶点。之后，这个可怜的家伙并没有再做任何事，他的设计既没有变得更好也没有变得更糟，但是他却成了公司的替罪羊。“从 11 月份开始就没有人和罗伊说话了。”华莱士说。11 月 27 日，令事情雪上加霜的是，曼哈顿唯一的埃德塞尔经销商查尔斯·克莱斯勒原本将他最好的展示厅给了埃德塞尔，现在却宣布放弃特许经销权，原因是销量太差。

---

① 美国从 1948 至 1971 年播的电视节目。
② 美国超级歌星、超级笑星、超级影星，连续 14 年被评选为全美十大明星之一。
③ 意裔美籍著名流行歌手，也是词曲作家、电影演员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有传言说，他还加上了一句："福特公司把事情搞砸了。"随后，他立即与美国汽车公司（American Motors）签订了销售漫步者的合同。漫步者是当时市场上唯一的小型车，其销量一直在迅速上升。道尔严肃地评论说，埃德塞尔部门对克莱斯勒的变节"无动于衷"。

到 12 月，埃德塞尔引发的恐慌逐渐减轻，其责任方振作起来，重新开始想方设法提升销量。亨利·福特二世通过闭路电视向埃德塞尔经销商发表讲话，恳求他们保持冷静，并承诺公司会尽其所能支持他们，然后他坚定地说："埃德塞尔不会离开。"150 万封签有卡莱夫名字的信件发送到中档价位车车主手中，邀请他们到当地的经销商那儿试驾埃德塞尔。卡莱夫允诺，每一个这么做的人，无论是否购买埃德塞尔，都会得到一辆 8 英寸的塑料埃德塞尔模型。车模的费用由埃德塞尔部门承担，这是一种孤注一掷的做法，因为在正常情况下，汽车生产商绝对不会为经销商支付此类费用（此前的惯例是，经销商自行承担一切费用）。埃德塞尔部门还开始向经销商提供"销售奖励"，允许他们以每辆车降低 100 ~ 300 美元的价格销售埃德塞尔，同时保证他们的利润不受影响。卡莱夫告诉一名记者，当时的销售情况虽然与他所希望的还有一段距离，但大致符合他的预期。为了努力表现出自己并没有感到吃惊和不快，他似乎一直在说自己预计到了埃德塞尔的失败。埃德塞尔的广告从原先的故作高贵变成了大声疾呼。"每一个看到它的人都和我们一样相信埃德塞尔是成功的。"一则杂志广告如此宣称。在之后的一则广告中，这句话被重复了两次，就像是念咒一样："埃德塞尔是成功的。它奔驰在美国的公路上，传达着一种新的理念——你的理念……埃德塞尔是成功的。"很快，更为老套但也更为可靠的主题，即有关价格和社会地位的主题，出现了广告词中，如"他们一看到你的埃德塞尔，就会知道你已经大驾光临了"，或者"这款车前所未有，价格也值得拥有"！对于麦迪逊大街上的高雅人士来说，使用押韵的广告标语通常表示艺术品位在商业主义的压制下堕落了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃德塞尔部门在12月份采取的疯狂昂贵的措施取得了些许效果：该部门宣布，与1957年的最后10天相比，1958年最初10天内交付给经销商的汽车数量增加了18.6%。对此，《华尔街日报》谨慎地表示，出现增长的原因是后一个10天比前一个10天多一个营业日，因此，销售量实际上根本没有提高。不管怎么说，1月初时具有欺骗性的好消息最终成了埃德塞尔部门的绝响。1958年1月14日，福特汽车公司宣布将埃德塞尔部门与林肯－水星部门合并，组成林肯－埃德塞尔－水星部门，由林肯－水星部门的主管詹姆斯·J·南斯（James J. Nance）负责。继通用汽车在大萧条时期将奥兹莫比尔、别克和庞蒂亚克部门合并之后，这是首次有大型汽车公司将三个部门合并为一个。对于被撤销的埃德塞尔部门的人来说，这次管理上的变更意义太明显了。“同一个部门内有如此多的竞争，埃德塞尔无路可走，”道尔说，“它成了继子。”

在最后的1年零10个月中，埃德塞尔的的确确就是个继子——不受重视，很少有广告，它之所以存在只是为了避免家丑过分外扬，并且公司还残存一丝希望，看它最终是否可能有所改善。关于它的广告都带有自欺欺人的性质，目的只是为了向汽车界保证一切都很顺利。2月中旬，《汽车新闻》刊登了一则广告，南斯在广告中称：

自从福特公司成立新的林肯－埃德塞尔－水星部门以来，我们带着极大的兴趣分析了埃德塞尔的销售进度。在埃德塞尔上市后的5个月内，其销售量高于美国市场上任何一个品牌的汽车在前5个月内的销售量。我们认为这一点非常重要……埃德塞尔的稳定销售令我们所有人都非常满意，同时也是对我们的一大激励。

然而，南斯的比较几乎毫无意义。没有哪个新品牌在上市时有如此声

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

势浩大的宣传，因此，上述信心十足的言辞不免显得十分空洞苍白。

南斯很可能从未注意到语义学家 S.I. 早川（S. I. Hayakawa）在季刊《ETC：普通语义学研究综述》1958 年春季刊上发表的一篇文章，题为《埃德塞尔为什么搞砸了》。早川是 *ETC* 的创始人和编辑，他在简介中解释道，他认为这个问题属于普通语义学范畴，因为汽车和语言一样，是“美国文化的重要……符号”。他接着指出，埃德塞尔的失败应该归咎于福特公司的管理层，他们“过多地听取了动机调查员的调查结果”，努力想生产出一辆车来满足顾客的性幻想等要求，却没有提供合理、有效的运输功能，因而忽略了“现实原则”。“动机调查员没有告诉他们的客户……只有精神病患者和严重的神经官能症患者才会把自己不理性的想法和补偿性幻想付诸实施。”早川如此尖锐地提醒底特律的汽车厂商，接着他又说道，“通过如此昂贵的物品……如男女通吃的埃德塞尔，来销售象征意义上的满足感，这其中的麻烦在于，有许多便宜得多的东西也可以提供象征意义上的满足感，例如《花花公子》（50 美分一本）、《神奇科幻》（35 美分一本）以及电视节目（免费）。”

尽管有来自于《花花公子》的竞争，或者说因为受象征符号驱动的人群中有一部分人能够同时负担得起《花花公子》和埃德塞尔，因此，埃德塞尔一直还在生产之中——但已经接近停产边缘了。正如销售人员所说，这款车确实能够开动，只是很难用牙签戳动“前进”按钮。事实上，作为继子的埃德塞尔与作为宠儿的埃德塞尔销量差不多，这就表明，无论鼓吹的是象征意义上的满足感还是单纯的动力，所有大张旗鼓的宣传活动效果都不明显。1958 年间在各州机动车管理局登记的埃德塞尔新车数量为 34481 辆，明显低于任何一个竞争品牌的新车登记量，还不到每年 20 万辆销售目标（埃德塞尔要盈利必须达到这个销售量）的五分之一，但这个数量也表示驾车者为之投入了 1 亿美元。1958 年 11 月，随着埃德塞尔第二个年度新车型的上市，情况有所好转。与之前的车型相比，新车型的长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度最大缩短了 8 英寸，重量最多减轻了 500 磅，动力最高减少了 158 马力，价格也降低了 500 ~ 800 美元。新车型保留了垂直的散热器格栅和斜睨着眼似的车尾，但是适中的动力和尺寸比例使得《消费者报告》转变了态度："去年，福特公司推出的埃德塞尔车型非常糟糕，如今，它终于造出了一款体面的甚至可以说是讨人喜欢的车。"似乎有不少驾车者同意这一说法。与 1958 年上半年相比，1959 年上半年的月销量上升了 2000 辆。到 1959 年初夏，埃德塞尔的销售量达到了每月 4000 辆左右。这下终于有了进展；销量不再是只有最低可盈利销量的五分之一，而是提高到了近四分之一。

1959 年 7 月 1 日，有 83849 辆埃德塞尔奔驰在美国的公路上。数量最多的地区是加利福尼亚（8344 辆），那里的汽车保有量为全美最高，常年挤满了几乎所有品牌的汽车。数量最少的地区是阿拉斯加、佛蒙特和夏威夷（分别为 122、119 和 110 辆）。总的来说，埃德塞尔似乎找到了一个利基市场，将自己定位为有趣奇特的异类。但是，股东的资金依然一周又一周地在埃德塞尔身上打了水漂，而且小型车显然已经蔚然成风，因此福特公司不太可能在这件事上感情用事。尽管如此，福特公司还是抱着一丝希望，在 1959 年 10 月中旬推出了第三个系列的年度车型。1960 年款埃德塞尔的上市时间比福特公司的首款小型车猎隼（Falcon）晚一个多月，而后者却立即获得了成功。此外，这款埃德塞尔已经不能算是埃德塞尔了。垂直的散热器格栅和横向的车尾都消失了，剩下的看起来像是福特菲尔兰（Fairlane）和庞蒂亚克的混合体。这款车的初期销量非常糟糕。到 11 月中旬，只有肯塔基州路易斯维尔的工厂还在生产埃德塞尔，其产量仅为每天 20 辆。当时，福特基金会正计划出售其持有的大量福特汽车公司股份中的一大部分。11 月 19 日，基金会根据法律要求发布了一份计划书，并在描述公司产品的章节中通过脚注声明，埃德塞尔"于 1957 年 9 月上市，1959 年 11 月停产"。同一天，福特公司的一位发言人确认了这一含含糊糊的承认，并对此进行了补充，但他自己也有些含含糊糊。"如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果我们知道人们不愿意购买埃德塞尔的原因，我们可能会采取一些措施。”他说。

最终的产量和销量表显示，从最开始到1959年11月19日，共有110810辆埃德塞尔被生产出来，109466辆被售出（剩余的1344辆几乎都是1960年款车型，它们被迅速地大幅降价处理了）。1960年款埃德塞尔的产量仅为2846辆，因此，它很可能成为收藏家的收藏对象。当然，1960年款埃德塞尔要成为41型布加迪（Type 41 Bugatti）这样的稀有珍品还有待时日。41型布加迪是20世纪20年代末的车，只生产了11辆样车，仅卖给真正的国王。无论从社会还是商业角度来看，1960年款埃德塞尔稀少的原因都不如41型布加迪那样令人满意。但是，1960年款埃德塞尔车主俱乐部还是有可能会出现的。

有关埃德塞尔惨败的最终财务报表可能永远都不会为人所知，因为福特汽车公司的公开报表中不包括各个部门的收益和损失细目。然而，据财务行家估算，埃德塞尔上市后，福特汽车公司在这款车上损失了大约2亿美元；加上埃德塞尔上市前官方宣布的2.5亿美元的花销，再减去1亿美元的工厂和设备投资（这些工厂和设备可以用来生产别的汽车），净损失达3.5亿美元。如果以上估算正确的话，福特汽车公司每生产一辆埃德塞尔就要损失3200美元左右，这大约相当于一辆埃德塞尔的价格。说得更难听些，如果福特汽车公司在1955年决定不生产埃德塞尔，而只是赠送110810辆同等价位的水星车样车，公司的损失也不会这么大。

埃德塞尔的停产在媒体上引发了铺天盖地的马后炮式评论。《时代》宣称：“埃德塞尔是在错误的时间针对错误的市场推出错误的汽车的典型案例。它也很好地说明了市场调查的局限性，证明所谓的‘深度采访’和‘动机调查’都是毫无意义的事。”《商业周刊》在埃德塞尔正式宣布停产前不久曾带着其特有的庄重和明显的赞赏语气描述过它，而现在，这份

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杂志将它称为“噩梦”，并且尖锐地批评了华莱士的调查。和布朗的设计一样，华莱士的调查也迅速成了替罪羊（对着动机调查指手画脚当然是极好的角度，但是，认为动机调查指导抑或影响了埃德塞尔的设计，这当然是完全错误的，因为调查是在布朗完成设计后才进行的，目的只是为了寻找广告和宣传的主题）。《华尔街日报》上刊登的埃德塞尔“讣告”提供了一些更合理也更新颖的观点：

大公司常常被指责为控制市场、操纵价格、支配（它所关注的）消费者。昨天，福特公司宣布终结其为期两年的埃德塞尔中档价位车试验……原因是缺少买家。这一切与汽车厂商操控市场、强迫消费者购买其产品的行为大相径庭。其中的原因很简单，就是各有所好……要说支配，消费者才是无可匹敌的支配者。

这篇文章的语气友好同情；福特公司就像美国情景喜剧《笨蛋老爸》中的主要角色一样受到了《华尔街日报》的青睐。

事后解释埃德塞尔的失败原因时，前埃德塞尔部门管理者都带着明显的反思语气——仿佛被打晕的职业拳击手睁开眼睛却发现解说员将话筒递到了自己嘴边。事实上，和许多被击败的拳击手一样，卡莱夫也认为是自己选错了时机。他声称，如果他能改变显然无法改变的底特律规矩和经济状况，并在 1955 年，甚至 1956 年推出埃德塞尔，它就会获得成功，而且会一直保持良好的业绩，因为那时的股市和中档价位车市场都是一片大好。这也就是说，如果他看到那一拳过来了，他就会躲开。不少非专业人士都认为，这款车之所以失败是因为福特公司给它取名为“埃德塞尔”。在他们看来，它应该有一个更活泼、更朗朗上口的名字，这个名字不应当带有“王朝”的涵义，其昵称也不应当是“埃德”或“埃迪”。但是卡莱夫依然坚持说，在他看来，埃德塞尔的名字一点儿也没有影响其命运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布朗也和卡莱夫一样，认为主要问题在于时机不对。“坦白说，我觉得这款车的设计与它的失败没有什么关系。”他后来这么说道，其坦率程度令人难以对他加以驳斥，“与所有针对未来市场的项目一样，埃德塞尔项目是根据当时能够得到的最佳信息进行决策的。良好的初衷铺就了通往地狱的道路！”

天生就对顾客有很强直觉的道尔说起此事就像是一个被朋友背叛的人，而这个朋友就是美国公众。“这是一起买家罢工事件，”他说，“人们对埃德塞尔不感兴趣。为什么会这样对我来说是个谜。正是他们在过去几年中的购买偏好鼓励汽车界造出了这样一辆汽车。但是，我们把这辆车给他们时，他们却不愿意接受。他们不应该这么做。你可不能在某天突然把某人唤醒，然后对他说：‘够了，你一直在往错误的方向跑。’他们到底为什么要这么做？天哪，那几年中汽车界做了多少努力啊——去掉换挡设备，营造舒适的内饰空间，提供可在紧急情况下使用的附加功能！如今他们倒又想要这些小玩意儿了。我实在想不明白！”

华莱士的人造卫星理论回答了道尔提出的人们为什么对埃德塞尔不感兴趣的问题，而且这套理论也足够宏大，符合他半个谋士的身份。利用这一理论，他可以自如地为他的动机调查及其开展的时间进行辩护。“我认为我们仍然不了解苏联首次发射卫星对所有美国人的心理产生了怎样的影响，”他说，“有人抢在我们前面取得了重大的技术进步，人们立即开始写文章指责底特律生产的汽车有多糟糕，矛头主要指向有着豪华装饰、象征身份地位的中档价位车。1958 年，除了漫步者以外，市场上没有其他小型车，雪佛兰几乎占领了整个市场，因为它最简单。美国人自觉自愿地实施了紧缩计划。不购买埃德塞尔是他们对自己的惩罚。”

如果有人经历过 19 世纪美国工业不进则退的时代，他一定会感到惊奇，华莱士竟然能够一边抽着烟斗，一边如此心平气和地分析这场浩劫。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显然，埃德塞尔的失败代表了一家汽车巨头的失败，但是同样令人惊讶的是该巨头并没有因此而分崩离析，甚至没有受到什么严重挫伤，而且与其一同遭遇失败的人也大多躲过了一劫。由于其他 4 款车型（福特、雷鸟，之后的小型车鹰隼和彗星，以及后来的野马）的成功，福特公司成了一个不错的投资选择，生存得非常好。诚然，它在 1958 年时困难重重，其股票的每股收益从 5.40 美元减少到 2.12 美元，每股红利从 2.40 美元下降到 2.00 美元，股价从 1957 年时 60 美元的高点跌到 1958 年 40 美元的低点。但是，在 1959 年，所有这些损失不仅得到了挽回，而且还有增量：每股收益为 8.24 美元，每股红利为 2.80 美元，股价最高达到了 90 美元左右。1960 和 1961 年的情况更好。因此，1957 年登记在册的 28 万福特股东没有什么好抱怨的，除非他们在最恐慌的时候抛掉了该公司的股票。另一方面，由于3个部门合并成为水星－埃德塞尔－林肯部门，6000名白领被裁员，福特公司的平均员工人数从 1957 年的 191759 人减少到 1958 年的 142076 人，1959 年时仅略微增加至 159541 人。当然，有些经销商可能也不会感到高兴，他们放弃了其他盈利品牌的专卖权，最终却因为销售埃德塞尔而破产。根据林肯－水星部门和埃德塞尔部门的合并条款，这 3 个品牌的代理商大多也进行了合并。在合并过程中，一些埃德塞尔经销商被挤了出去。埃德塞尔最终停产后，福特公司同意向先前与之共渡难关的合作伙伴支付一半的埃德塞尔标识费用，并为停产后所有未售出的埃德塞尔支付大笔退款。对破产的经销商来说，这可以算是个小小的安慰。与迈阿密的酒店运营商类似，有些汽车经销商依靠微薄的差额信贷维持运转，有时，他们就算代理了最受欢迎的汽车也会破产。这些在竞争激烈的汽车销售行当中摸爬滚打的人对底特律并没有多大好感，但是，他们中的许多人都承认，福特公司一发现自己的产品很糟糕，便尽其所能支持与埃德塞尔休戚与共的经销商。全美汽车经销商协会的一位发言人后来宣称：“就我们所知，埃德塞尔经销商对他们所受到的待遇大致满意。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

博达大桥也最终在埃德塞尔项目上亏了钱，因为它得到的广告佣金不能完全抵消它雇用60名新员工、在底特律设立一间豪华办公室的巨额费用。但是它还是挽回了部分损失。埃德塞尔的广告刚刚停止，福特公司便雇它为林肯做广告，虽然这一安排并没有持续多久，但博达大桥却因此安然渡过难关，后来成为通用食品、利华兄弟、环球航空公司等公司的广告代理商。这家广告公司的员工对他们的前客户也颇为忠诚。一个十分感人的例子是，1959年之后好几年内的每个工作日，博达大桥的芝加哥私人停车场上都星星点点地停着一些埃德塞尔。顺便说一句，他们并不是唯一的忠实用户。如果说埃德塞尔车主发现埃德塞尔并不是他们梦想的汽车，部分车主还不得不在一段时间内忍受令人痛苦的机械故障，那么，他们中的许多人在10多年后仍然像珍惜南部同盟纸币一样珍惜着他们的埃德塞尔，而且在二手车排行榜上，很少有车能够达到埃德塞尔这么高的溢价。

总的来说，前埃德塞尔部门的高管不仅仅躲过了一劫，而且还过得相当不错。福特公司粗暴地让一些人卷铺盖走人，但是没人会指责它用这种老旧的方式宣泄怒火。卡莱夫被派去协助当时的福特公司部门副总裁罗伯特·S·麦克纳马拉（Robert S. McNamara，当然他后来成了国防部长）。两个月后，卡莱夫被调到总部，成了一名普通员工。他在那儿待了大约一年，然后离开福特出任雷神公司（Raytheon Company）副总裁。雷神公司位于马萨诸塞州沃尔瑟姆，是一家领先的电子公司。1960年4月，他被任命为总裁。60多岁时，他离开雷神，成为美国西海岸的一名收费很高的管理顾问。道尔也被降级为普通员工。但是，他利用出国旅游的机会仔细考虑一下，然后决定退休。“问题出在我与我的经销商的关系上，”他解释说，“我向他们保证过，福特公司会全力支持埃德塞尔。我可没脸告诉他们公司没有做到这一点。”退休后，道尔几乎和以前一样忙碌。依靠在各行各业中的亲朋好友，他留意着各个行业的发展，并在底特律开设了自己的咨询公司。埃德塞尔部门与林肯－水星部门合并后大约一个月，公关主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管沃诺克离开林肯－埃德塞尔－水星部门，成为纽约国际电话电报公司（International Telephone & Telegraph Corp.）新闻服务业务的主管。1960年6月，他辞去这一职位，出任麦肯集团（McCann-Erickson）旗下公关机构通信顾问公司(Communications Counselors)的副总裁。之后，他又回到福特，成为林肯－水星部门东部促销业务的主管。这样说来，他非但没有卷铺盖走人，反而升职了。四面楚歌的设计师布朗以福特商用车首席设计师的身份在底特律待了一段时间，然后跳槽到英国的福特汽车有限公司。在那里，他也被任命为首席设计师，负责设计领事（Consuls）、盎格鲁（Anglias）以及一些卡车和拖拉机。他坚持认为，这一职位并不表示他被福特流放了。"我觉得这一经历非常令人满意，是我的……职业生涯中最好的阶段之一。"在一封写自英国的信中他斩钉截铁地说道，"我们正在建设欧洲首屈一指的设计工作室和设计团队。"身为半个谋士的华莱士被要求继续以这一身份留在福特公司。由于他仍然不喜欢住在底特律或附近地区，公司允许他搬到纽约，每周只需在总部工作两天（"他们好像不再并不关心我在哪里工作。"他谦逊地说）。1958年底，他离开福特，从此成为全职学者和教师。他终于实现了自己内心的渴望。他开始在哥伦比亚大学攻读社会学博士学位。他的论文主题是康涅狄格州韦斯特波特（Westport）市的社会变革，为此他常常要调研当地居民。同时，他还在格林威治村的社会研究新学院教授一门关于社会行为动态的课程。"我彻底告别工业了。"某天有人听到他如此宣布，语气中带着明显的满足感，当时他登上了一辆开往韦斯特波特的列车，胳膊下夹着一叠调查问卷。1962年初，他成了华莱士博士。

前埃德塞尔部门管理者后来的愉快生活并不完全是因为他们经济无忧；他们的精神生活似乎也都非常充实。除了那些仍然待在福特的人尽量避免谈论埃德塞尔以外，其他人都十分乐意谈论自己的埃德塞尔经历，就像是老战友喜欢热情高涨、喋喋不休地回忆他们最惊心动魄的战斗一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样。道尔可能是他们之中最富激情的回忆者。“这是我一生中最有趣的经历，”1960 年他对一位访客如此说，“我想这是因为我付出了最大努力。我们所有人都很努力。我们是一个很好的团队。埃德塞尔部门的人知道自己在冒险，我喜欢有冒险精神的人。虽然结果令人遗憾，但这是一次非常棒的经历。而且，我们走的路是对的！退休之前我去了一趟欧洲，了解了那里的情况——路上都是紧凑型车，但是他们仍然有交通堵塞、停车难题和交通事故。你去坐坐那些低矮的出租车，看看进出的时候会不会撞到头。你也可以到凯旋门附近走走，看看会不会被连撞。小型车这股风潮不会持续很久。我不认为美国人会一直满足于驾驶手动档和性能不佳的汽车。天平会再次向我们倾斜。”

与他之前的许多公关人员一样，沃诺克也声称这份工作令他患上了溃疡——他的第二次溃疡。“但是我熬过来了。”他说，“埃德塞尔有个非常棒的团队。我很想看看如果我们在合适的时间推出合适的产品，情况会怎么样。我们本可以赚上几百万，一定可以！整件事情前后一共耗时两年，我一辈子都不会把它忘记。埃德塞尔具有历史意义。它反映了美国 50 年代的一些情况——人们的期望很高，但并没有完全实现。难道你没有发现这一点吗？”

卡莱夫是这支没有成功的伟大团队的负责人。他十分乐意证明他过去的下属所说的要比老兵吹嘘的传奇故事真实得多。“这个团队真的很棒，”他在不久前说，“他们全心全意地工作，而且很有勇气。我喜欢积极性高的团队，而这个团队正是如此。情况变糟时，埃德塞尔部门的人本可以抱怨说他们为了这份工作放弃了很多宝贵的机会，但是我从来没有听到有人这么说过。现在他们大多都过得不错，对此我一点儿也不惊讶。在工业界，你有时会受到打击，但是只要你的内心没被击败，你就能够恢复过来。我希望偶尔能和他们中的某个人聚一聚，沃诺克或其他人都可以，我们可以一起重温那些好笑的事或不幸的事……”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论埃德塞尔男人们在怀旧时想到的是好笑的事还是不幸的事，这都是一个发人深思的现象。也许这仅仅表示他们想念那最初让他们愉快、后来又令他们局促不安的聚光灯。也许这代表着一个新时代的来临，人们开始认为失败从某种意义上来说比成功更伟大。这种观点经常出现在伊丽莎白时代的戏剧中，但在此前的美国商界中却很少见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

c h a p t e r

3

第三章 联邦所得税

劫贫济富还是劫富济贫

一个本来只针对1%人口的税种，经过数百年的演变，如今变成了大众税。当富人依靠税务师“合法避税”时，所得税抢了谁的钱？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1

毋庸置疑，许多富裕且看起来很聪明的美国人最近几年来做的一些事，在单纯的人看来稀奇古怪，甚至疯狂愚蠢。继承了大笔财富的人热衷于为州政府和市政府融资，并为此付出了巨额资金，尽管他们中的有些人喜欢极尽所能地谴责政府。收入很高的人与收入不那么高的人之间的婚姻最常发生在临近 12 月底的时候，而这样的婚姻在 1 月份时最为少见。有些非常成功的人，尤其是艺术家，会突然接到财务顾问的紧急通知，建议他们在当年余下的时间内不要再做任何有报酬的工作。他们通常都会听从这样的建议，就算当时还只是 5 月或 6 月。许多演员和其他通过个人服务而获得高收入的人开始经营沙砾公司、保龄球馆和电话应答服务公司——这些单调的行业倒的确因此平添了一些活力。电影界人士会放弃自己的故土，到国外住上 18 个月，然后在第 19 个月又回到国内，如此循环往复，仿佛在履行一张断交与复交定时交替的时间表。石油投资商在得克萨斯州的土地上打了一口又一口带有投机性质的油井，他们所冒的风险远远超出了正常商业判断的范围。商人们乘坐飞机、搭乘出租车或者在餐厅用餐时，都会不由自主地在小本子上记些什么，如果有人问起，他们会说自己在写“日记”；然而，他们可绝对不是塞缪尔·佩皮斯（Samuel

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Pepys）[①] 或菲利普·霍恩（Philip Hone）[②] 的追随者，他们记录的只是自己的所有花销。企业的业主和股东都想法与未成年的子女分享自己的所有权，无论孩子的年龄有多小；事实上，不止一份合伙协议被推迟到其中一位合伙人出生之后才签订。

无须多说，所有这些奇怪的行为都可以直接在《联邦所得税法》的各项条款中找到源头。这些条款涉及到出生、婚姻、工作以及生活方式和生活地点，因此《联邦所得税法》具有广泛的社会影响力；但是，由于这些条款仅涉及有钱人的事务，因此我们无法从中看出联邦所得税法具有多广的经济影响力。1964 年是近年来十分典型的一年。当年有近 6300 万份个人所得税申报表，因此毫无意外地，《联邦所得税法》被称为美国国内对大多数人有最直接影响的法律。又因为所得税款几乎占了政府总收入的四分之三，这就解释了为何这条法律会被视作美国最为重要的一条财政措施（在截至 1964 年 6 月 30 日的财年中，美国财政总收入为 1120 亿美元，其中大约有 545 亿来自个人所得税，233 亿来自企业所得税）。“在大众心目中，财政收入就是税收。”经济学教授威廉·J·舒尔茨（William J. Shultz）和 C·洛厄尔·哈里斯（C. Lowell Harriss）在他们的著作《美国公共财政》（American Public Finance）中宣称。作家大卫·T·巴塞隆（David T· Bazelon）指出，税收对经济影响一直非常广泛，以至于美国出现了两种完全不同的货币——税前货币和税后货币。至少，企业家在成立公司前必须充分认真地考虑所得税问题，否则，公司运营连一天都难以为继；几乎每个收入群体中的每一个人时不时都会思考一下所得税；而有些人由于没有遵守所得税法，导致自己的财产或名誉受损，或者二者皆损。在遥远的威尼斯，一名美国游客很惊讶地在圣马可大教堂的维修基金捐款箱上发

① 塞缪尔·佩皮斯是 17 世纪英国作家和政治家，著名的《佩皮斯日记》的作者，其日记包括对伦敦大火和大瘟疫的详细描述，成为 17 世纪最丰富的生活文献。

② 菲利普·霍恩（1780—1851），美国日记作家和官员，他的日记对 1828 年至 1851 年纽约市的生活和政治进行了很有价值的记述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现了一块铜牌，上面写着“可以抵扣美国所得税”。

所得税之所以会获得如此之多的关注，主要原因在于很多人认为它既不合理也不公平。流传最广也最为严厉的指责也许是，这条法律本质上很像是个谎言；也就是说，它规定要按照累进税率缴纳所得税，然后又提供了一系列便捷的避税方法，以至于无论多么富有的人都无需按照最高税率纳税。1960 年时，对于应申报年收入在 20 万 ~ 50 万美元之间的纳税人来说，平均税率约为 44%，即便是少数年收入超过 100 万美元的人，他们的税率也远低于 50%，而 50% 恰好是年收入 42 万美元的单身纳税人应该缴纳的税率，他们也的确常常按照这个税率来纳税。另外一个经常听到的指责是，所得税就是美国伊甸园中的蛇，它的诱惑力如此之大，导致全体美国人在每年 4 月都不顾体面地想方设法逃避纳税。另一学派的批评者声称，由于所得税法错综复杂的特性（基本法《1954 年国内税收法典》共有 1000 多页，而法院及国家税务局的法规对其的阐述长达 70000 页），它不仅导致了演员经营沙砾公司、与尚未出生的人合伙等愚蠢行为，还造就了一条公民无法自行遵守的奇怪法律。批评者宣称，这种情况造成了一种不民主的局面，因为只有富人才负担得起昂贵的专业建议，从而最大限度地合法避税。

尽管所得税专业的学生大多不带偏见地认为，所得税法实施半个多世纪以来，的确起到了对巨额财富进行合理再分配的作用，但还是极少有人拥护它。谈到所得税时，我们几乎都支持改革。然而，作为改革者，我们在很大程度上又无能为力，其主要原因是整件事复杂得令人惊愕，以至于只要提到所得税，很多人就会头脑一片空白。另外一个原因是，一些小群体利用他们的专业知识积极地支持所得税法中的某些条款，因为他们可以从中受益。像所有税法一样，我们的税法也对改革免疫；通过避税措施积累的财富可以——而且通常——被用来对抗那些取消避税措施的举措。这些影响，再加上国防开支和政府其他费用上升（即便不考虑越南战争这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的热战，这些费用也在增加）对财政部造成的巨大压力，导致了两种明显的、具有政治自然法则性质的倾向：在美国提高税率并引入避税措施相对容易，而降低税率并取消避税措施则相对困难。至少在 1964 年前，情况看起来是这样的；而到了 1964 年，有一条法律令人惊讶地对这一自然法则中的一半发起了挑战。这条法律最初由肯尼迪总统提出，后来由约翰逊总统推进，具体内容是分两步降低个人所得税的基本利率，即最低税率从 20% 降低到 14%，最高税率从 91% 降低到 70%，同时企业所得税的最高税率从 52% 降低到 48%——总的来说，这是迄今为止美国历史上幅度最大的减税措施。然而，与此同时，这一自然法则中的另一半依然完整无损。的确，肯尼迪总统提出的税制改革中包括了大范围取消避税措施的方案，但是，由于反对改革的呼声太高，肯尼迪本人很快就放弃了大部分改革方案，事实上，几乎没有一项方案获得通过。相反，新法律实际上倒是增加了一两项避税措施。

“面对现实吧，克利托斯，我们生活在一个纳税时代。一切都和税有关。”在路易·奥金克洛斯（Louis Auchincloss）[1] 的短篇小说集《律师的力量》（*Powers of Attorney*）中，一位律师对另一位律师如此说道，而后一位律师是个传统派，他只能象征性地表示异议。尽管所得税在美国人的生活中无处不在，但奇怪的是，美国的小说中很少提到它。这种遗漏可能表示这个主题不具有文学上的优雅性，但也有可能表示国民对所得税非常焦虑——人们的感觉是，所得税是由我们创造出来的，但我们却无法取消它，它既不是完全好也不是完全不好，但是，它太过庞大，太过惊人，道德上也过于模棱两可，以至于无法将它纳入想象范畴。有人可能会问，这一切到底是怎么发生的？

---

① 路易·奥金克洛斯（1917—2010），美国律师、小说家、历史学家和散文家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有在拥有大量工薪阶层的工业化国家里，所得税才能真正有效。一直到20世纪，所得税的历史都比较短也比较简单。古代的全民纳税都是人头税，即按照人数而不是收入收税，每人缴纳固定金额的税款。正是因为人头税，玛丽和约瑟夫在耶稣诞生之前来到了伯利恒。1800年之前，只有两次关于所得税的重要尝试——一次在15世纪的佛罗伦萨，另一次在18世纪的法国。总的来说，这两次都是统治者为了惩罚被统治者而进行的尝试。最杰出的所得税历史学家，已故的埃德温·R·A·塞利格曼（Edwin R. A. Seligman）认为，佛罗伦萨的所得税制度因为腐败和低效的管理而失败。他还指出，18世纪法国的所得税制度“很快就千疮百孔”，沦为“强加在不富裕阶层身上的完全不平等的、蛮横专断的征税手段”，因此，它无疑激起了民愤，导致了法国大革命的发生。最初，路易十四在1710年颁布的税率是10%，这个税率后来降低了一半，但是为时已晚；革命政权取消了税收制度并驱逐了其实施者。面对这样一个反面例子，英国在1798年颁布了《所得税法》，以便筹资参与法国革命战争。从某些方面来说，这是第一部现代《所得税法》。首先，它设定了分级税率，从年收入60英镑以下的零税率到年收入200英镑及以上的10%，逐级递增；另一方面，它十分复杂，包括124个部分，共152页。这部法律立即受到了英国民众的普遍反对，很快就出现了大量宣传册对它进行谴责。一位号称要从2000年开始回溯古代暴行的宣传册作者，在谈到古代的所得税征收者时，称他们是“无情的唯利是图者”，是“畜生……傲慢无礼和自负无知令他们无比粗鲁野蛮”。所得税法律颁布后的3年内，英国每年的所得税收益只有约600万英镑，这主要是因为逃税现象十分严重。1802年《亚眠条约》（Treaty of Amiens）[①] 签订后，这部法律即被废止。但是次年，英国财政部又一次发现财政吃紧，于是议会颁布了新的所得税法。新的法

① 1802年3月27日，法国及其盟国西班牙、巴达维亚共和国（荷兰）同英国在法国北部的亚眠签订的条约。它标志着第二次反法联盟的最后破产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

律非常超前于时代，因为其中包括一条从源扣缴所得税的条款。也许正是因为如此，这部法律比之前的税法遭到了更多反对，尽管它的最高税率只有之前的一半。1803 年 7 月，伦敦举行了一次抗议集会，几位发言者的讲话可以说是英国人反对所得税法的终极宣言。他们说，如果必须要用这样的措施来拯救国家，他们将不得不选择让国家灭亡。

尽管所得税法屡遭挫折，甚至在很长一段时间内被完全遗忘，但是，它还是逐渐开始盛行。与其他很多事一样，这可能只是因为人们对此习以为常了。其他国家的所得税法也经历了同样的阶段：最开始时的反对总是最激烈、最尖锐的；随着时间一年一年地推移，税法往往会变得越来越强大，而敌对的声音则越来越弱。英国所得税法在滑铁卢战役胜利后的第二年被废除，1832 年又被半心半意地恢复，10 年后得到了罗伯特·皮尔爵士（Sir Robert Peel）[①] 的大力支持，之后一直保持至今。19 世纪下半叶，英国的基础税率都在 5% ~ 1% 以下之间变化，到 1913 年，基本税率也就只有 2.5%，高收入者再缴纳适度的附加税。但是，美国对高收入者征收高额所得税的做法最终在英国盛行，到 20 世纪 60 年代中期英国的最高税率超过了 90%。

全球其他国家，至少是经济发达国家，都纷纷学习英国，在 19 世纪先后出台了所得税法。革命后的法国很快颁布了所得税法，但随后又将它废除，在 19 世纪后半叶的很多年内，法国一直没有征收所得税；然而最终，财政赤字达到了令人无法忍受的程度，因此，所得税又被恢复，成为法国经济的一项固定措施。尽管所得税不那么美好，但是意大利统一后首先出台的措施之一就是征收所得税，而一些之后合并成为德国的独立国家甚至在合并之前就已经开始征收所得税了。到 1911 年，奥地利、西班牙、比利时、瑞典、挪威、丹麦、瑞士、荷兰、希腊、卢森堡、芬兰、澳大利亚、新西

---

① 罗伯特·皮尔（1788—1850），英国著名政治家，曾任英国首相和财政大臣等职。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兰、日本和印度都实行了所得税。

至于美国，其征收的所得税金额之巨大，纳税人之顺从，都令其他各国的政府羡慕不已。事实上，美国在实行所得税方面是个落后者，多年来，它总是对颁布所得税法犹豫不决。的确，殖民时期有许多税收制度与所得税略有相似之处。例如，在罗得岛的某处，每位公民都要对10位邻居的财务状况（包括收入和财产）进行猜测，以此作为税务评估的依据。但是，这样的方式既低效又非常容易导致权力滥用，因此存在的时间很短。第一个提议征收联邦所得税的人是麦迪逊总统的财政部长亚历山大·J·达拉斯（Alexander J. Dallas）。他在1814年提出这一建议，但是几个月后，1812年战争[①]结束，政府对财政收入的要求不再那么迫切，于是达拉斯被果断地哄下了台，联邦所得税法也就未能实施。一直到南北战争时期，北方联盟和南方联盟才各自颁布了所得税法案。1900年以前，除了受到战争刺激以外，美国各地很少再有新的所得税法颁布。当时，美国的所得税法是战争和国防措施，一直到最近情况都是基本如此。1862年6月，为了缓解民众对每天增加200万美元的政府债务的担忧，国会勉强通过了一项所得税提案，根据该提案，美国将按照累进税率征收所得税，最高税率为10%。7月1日，林肯总统将这一提案签署为法律，同时签署的还有一项惩罚一夫多妻的提案（第二天，纽约交易所的股票大跌，其原因可能与惩罚一夫多妻制的提案无关）。

“我为我的收入缴税了！这太棒了！我一辈子都没有觉得自己如此重要过。”马克·吐温在内华达州弗吉尼亚市的《领土企业报》（*Territorial Enterprise*）上这么写道。此前，他为自己在1864年的收入缴纳了所得税，那是他的第一笔所得税，总额为36.82美元，其中包括3.12美元的滞纳金。虽然很少有其他纳税人像马克·吐温这么热情洋溢，但这部法律一直实施

① 美国与英国之间发生于1812至1815年的战争，也被称作“美国第二次独立战争”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了 1872 年。不过，它经历了一系列的税率下调和修正。在 1865 年的修正案中，累进税率被取消，其原因十分有趣，即，对高收入者实行 10% 的税率而对低收入者实行较低的税率是对财富的不正当歧视。1863 年，美国的所得税收益为 200 万美元，1866 年达到 7300 万美元，之后急剧减少。在 19 世纪 70 年代初之后的 20 年中，美国人民很少会想到所得税，只有在极少数情况下，一些平民主义或社会主义煽动者会提议建立所得税制度对城市中的富人征收重税。然后，在 1893 年，美国政府意识到其税收制度已经过时，商人和专业人员承担的责任太少。于是，克利夫兰总统提出征收所得税。随之而来的是强烈的反对。《谢尔曼反托拉斯法》的提出者、俄亥俄州参议员约翰·谢尔曼（John Sherman）将这项提议描述为“社会主义、共产主义和魔鬼主义”。另外一位参议员说，这就像“拿着书本的教授、心怀阴谋的社会主义者……（以及）带着炸弹的无政府主义者”。而在众议院，宾夕法尼亚州的一位国会议员公开表示：

所得税！万恶的所得税，除非是战争时期，没有政府胆敢征收所得税……无论从道德层面还是物质层面上来说，它都令人无比反感。它不属于自由国度，它是阶级立法……你难道想要奖励不诚实的行为、鼓励做伪证吗？征收所得税将使人民堕落。间谍和告密者将随之出现。它将迫使一大群官员动用纠问权……主席先生，如果这一提案通过了，民主党就完蛋了。

导致这位议员做出如此严词指责的，是一项对年收入 4000 美元以上的人实行 2% 统一税率的提案，该提案在 1894 年成为法律。民主党并没有完蛋，但新的法律却完蛋了。在它被付诸实施前，最高法院便将它废止，理由是它违反了宪法的一项规定，即禁止征收“直接”税，除非各州按照人口分配税款（奇怪的是，南北战争时期征收所得税时并没有人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提出这一点）。就这样，所得税法再次消亡，这一次消亡了 15 年。1909 年，《宪法第 16 修正案》出台，规定国会有权征收所得税，而无须在各州按比例进行分配。这一修正案被一位名叫杰罗姆·赫勒斯坦（Jerome Hellerstein）的税务专家称为“美国历史上最具讽刺意味的政治事件”。该修正案由所得税的死敌共和党提出，他们以此作为政治上的一步棋，并自信地认为各州绝对不会批准该修正案。令他们沮丧的是，它于 1913 年被批准，当年晚些时候，国会通过了 1% ~ 7% 的个人所得税累进税率以及 1% 的企业净利润统一税率。自此以后，所得税便一直与我们如影随形。

总的来说，1913 年以后，所得税税率一直在上升，但是又会适时出台一些特殊条款，让人们免受按最高税率缴税之苦。税率的第一次大幅上涨发生在一战期间，1918 年时的最低税率为 6%，最高税率为 77%（针对应税收入超过 100 万美元的人），远远高于任何政府此前对任何收入等级的人实行的所得税率。但是，战争结束后，一切“恢复正常”，所得税率开始降低。在这一时期，无论富人还是穷人都只需缴纳低额税款。税率逐渐降低的趋势一直持续到 1925 年，当年的标准税率为最低 1.5 %，最高 25%，而且美国绝大多数工薪阶层都不必缴纳任何税款，免税额度为单身人士 1500 美元，夫妻 3500 美元，被赡养者 400 美元。情况还不止于此。20 世纪 20 年代，在某些复杂的政治势力的推动下，一些特殊利益条款应运而生。自那以后，这些政治势力便时不时地出台一些此类条款。1922 年，第一条重要的特殊利益条款获得通过，确立了优待资本收益的原则；这表示，通过增加投资额而获得的收益，其税率低于工资或服务所得的税率，这在历史上是第一次——当然，现在仍然如此。然后在 1926 年，美国政府颁布了一条有漏洞的条款——石油百分率折耗抵税条款，允许产油油井的所有者从其应税所得中最多扣除油井全年总收入的 27.5%，而且每年都可以扣除这么多，即便扣除的金额已经数倍于油井的原始成本。毫无疑问，对于该条款，那些无法通过这种方式获利的人最为恼火。不管 20 世纪 20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年代是不是美国大众的黄金时代，它无疑是美国纳税人的黄金时代。

伴随着经济萧条和罗斯福新政而来的是税率的提高和免税额度的降低，真正的联邦所得税革命时代——二战时代——因此而到来。到 1936 年，高收入阶层的税率几乎比 20 世纪 20 年代末时翻了一番，最高税率达 79%，而在天平的另一端，个人免税额度降低，单身人士就算只有 1200 美元的收入也必须缴纳小额税款（事实上，当时大多数工业工人的收入都不超过 1200 美元），这很大程度上是因为公共开支大幅增加。1944 年和 1945 年，个人所得税率达到了历史最高峰——最低为 23%，最高为 94%，企业所得税率也从 1913 年的 1% 逐渐提高，一些企业的税率高达 80%。但是，战争时期税收制度的革命性并不体现在对高收入者实行很高税率这一点上；事实上，在 1942 年，当税率快要上涨到顶点时，一种帮助高收入纳税人避税的新手段出现了，或者说是旧手段扩大了——为了从资本收益条款中获益，纳税人必须在一定时间内持有股票或其他资产，而这段时间从原先的 18 个月减少为 6 个月。真正具有革命性的是工人工资的上涨和工薪阶层征税范围的大幅扩大，这使得工薪阶层首次成了政府收入的重要贡献者。突然之间，所得税成了一种大众税。

之后的情况便一直如此。尽管大中型企业的征税率最终被调整为 52% 的统一税率，但是，1945 ~ 1964 年间个人所得税率并没有明显变化（也就是说，个人所得税的基本税率没有明显变化；但是 1946 ~ 1950 年间有时会暂时性的减税政策出台，减税幅度为按基本税率计算的应缴税款的 5%~17%）。1950 年前，个人所得税率的范围为 20%~91%；朝鲜战争期间税率有小幅提高，但 1954 年又回到了原先的水平。1950 年，又出现了另一种重要的避税方法，即所谓的“限制性股票期权”，它允许一些企业高管按照较低的资本收益税率为他们的部分报酬纳税。这一显著的变化虽然在税率表中看不出来，却是战争时期税收制度的一种延续，换句话说，就是中低收入群体的负税比例提高了。尽管我们的所得税制度看起来十分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荒谬，但它的确已经从依靠高收入群体的低税率制度演变成了依靠中低收入群体的高税率制度。南北战争期间的税收制度只对 1% 的人口有影响，因此它显然是一种针对富人的税收制度，1913 年时的税收制度也是如此。即使在 1918 年，第一次世界大战导致财政紧张，1 亿美国人中也只有不到 450 万人需要提交所得税申报表。1933 年，美国深陷经济萧条的泥潭，仅有 375 万人提交所得税申报表。1939 年，在 1.3 亿人口中，70 万名精英纳税人缴纳的税款占了美国所得税收益的 90%；而在 1960 年，美国所得税收益的 90% 来自于约 3200 万名纳税人（超过总人口的六分之一），当然这 90% 的金额非常巨大，约为 355 亿美元，远高于 1939 年的不到 10 亿。

历史学家塞利格曼在 1911 年写道，综观世界各地的所得税历史，所得税制度基本上都“向着以支付能力为基础的方向演化”。人们不禁会好奇，如果他现在还活着，会如何描述此后美国所得税制度的演变。当然，中等收入群体缴纳的税款之所以会远远高于过去，其中的一个原因是，这个群体的数量大大增加了。与所得税结构变化一样，国家社会和经济结构的变化也是导致这一改变的重要因素。但是从实际情况来看，与当今的所得税制度相比，原先的 1913 年所得税制度可能更为严格地按照公民的支付能力来征税。

无论我们的所得税法有什么缺点，它无疑是世界上被遵守得最好的所得税法。如今，从东方到西方，从南极到北极，所得税法已经无处不在（实际上，过去几年内成立的几十个新国家都采取了征收所得税的措施。《国外税收和贸易简报》[*Foreign Tax & Trade Briefs*] 刊物的编辑沃尔特 · H · 戴蒙德 [Walter H. Diamond] 已经注意到，1955 年时他还能够不假思索地说出大大小小 20 多个不征收个人所得税的国家，但到了 1965 年，他只能说出两个英国殖民国家——百慕大和巴哈马、两个很小的共和国——圣马力诺和安道尔、3 个石油资源丰富的中东国家——马斯喀特和阿曼苏丹国、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

科威特和卡塔尔，以及两个相当“不友好”的国家——摩纳哥和沙特阿拉伯，这两个国家只对常住外国人征收所得税，而本国人则无需纳税。就连共产主义国家也实行所得税，虽然所得税收益仅占其财政总收入的很小一部分；苏联对不同职业实行不同税率，店主和神职人员的税率最高，艺术家和作家居中，工人和工匠的税率最低）。美国税收制度的效率非常高，有充分证据可以证实这一点。例如，美国每征收 100 美元税款所花费的管理和执行成本仅为 44 美分，而加拿大比美国高 1 倍多，英国、法国和比利时比美国高 2 倍多，还有其他很多地方比美国高出许多倍。美国的效率令国外的所得税征收者颇感泄气。1961 年 1 月到 1964 年 7 月间任国税局长的莫蒂默 · M · 卡普林（Mortimer M. Caplin）曾经与 6 个西欧国家的主要税收管理人员进行过商讨，他一再被问到的问题是:“你是怎么做到的？他们喜欢缴税吗？”他们当然不喜欢，但是，正如卡普林当时说的那样：“我们有许多欧洲人没有的优势。”其中一个优势是传统。美国所得税法的兴起和发展，并不是最高统治者牺牲人民利益、充实国库的结果，而是民选政府服务于大众利益的结果。一位游历广泛的税务律师前不久指出：“在大多数国家，人们不可能对所得税进行认真讨论，因为所得税不受重视。”而在美国，所得税很受重视，部分原因是税警机构（即国税局）拥有足够的权力和技巧。

很显然，宾夕法尼亚州国会议员在 1894 年担心的“一大群官员”的确出现了——有人会补充说，这些官员拥有他所担心的“纠问权”。1965 年初，国税局有大约 60000 员工，其中包括 6000 多名税务员和 12000 多名税务代理。这 18000 人有权调查每一个人每一分钱收入的去向，有权过问人们在公费餐上讨论了些什么，并且掌握重罚的权力以示威慑，他们的这些权力可以被合理地称为纠问权。然而，除了实际的征税外，国家税务局还开展其他许多活动，其中一些活动显示，它是以公平的方式行使其专制权的，虽然这种方式不那么友善。值得注意的是，这些额外活动中包括

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一项大规模的纳税人教育计划。有时会有官员吹嘘说，国税局经营着世界上最大的大学。作为这项计划的一部分，国家税务局出版了许多刊物来全面解释所得税法。这些刊物中最全面的是一本名为《你的联邦所得税》的蓝色封面小册子。这本小册子每年发行一期，1965 年时人们可以以 40 美分的价格在任何地区行政主管办公室买到。令国税局感到自豪的是，这本小册子十分受欢迎，许多私人出版商经常对它进行重印，以 1 美元或更高的价格卖给不知情的消费者，并且得意洋洋地明确告诉他们，这是正式的政府出版物（由于政府出版物没有版权，因此这种做法完全合法）。每年 12 月，国税局会就技术问题举办“讲习班”，为大量“办税员”——会计和律师——传道解惑，因为他们很快就要为个人和企业准备所得税申报单。国税局还出版一些特别为高中生设计的《初级税法手册》，只要高中生想要就可以免费获得。据国税局的一名官员称，最近一年里大约有 85% 的美国高中向国税局提出了申请（至于学生是否应该把时间花在研究税法上，国税局认为这不在它的考虑范围之内）。此外，每年纳税期限之前，国税局都会在电视上播出广告以指导和提醒纳税人。它十分自豪地说，这些直播广告中的绝大多数是为了保护纳税人的利益，以免他们支付过多税款。

1963 年秋，国税局为了进一步提高征税效率而迈出了一大步，并且通过一种相当于《小红帽》中的大灰狼的手段，成功地令公众认为它就像是帮助大家解决困难的老祖母。国税局的措施是建立所谓的国民身份档案，其中包括为每一位纳税人分配一个账号（通常是社保号），其目的是要切实消除纳税人不申报公司红利、银行账户利息或债券利息等收入的问题。这些形式的逃税使美国财政部每年损失数亿美元。但是，这还不是全部。在申报表的合适位置填上这个账号后，“您立即就会因为申报和缴纳所得税而获得纳税信用，我们将及时记下您应该享受的每一笔退税”——卡普林局长用欢快的语气在 1964 年的纳税申报表封面上如此评论道。然后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国税局再次迈出了一大步，建立起一套计算机系统，目的是使税务稽查过程在很大程度上实现自动化。这套系统包括 7 台区域计算机，负责收集和整理数据，并将数据送入位于西弗吉尼亚州马丁斯堡的主数据处理中心。按照设计，主数据处理中心一秒内可以对 25 万个数据进行比对。在它达到满负荷运转之前，人们就开始称它为马丁斯堡怪物。1965 年，国税局对 400 万 ~ 500 万份申报表进行了详细审计，并且核查了所有申报表，以免出现数学错误，其中部分数学工作由计算机完成，部分由人工完成。但是到了 1967 年，计算机系统全力运转，所有的数学工作都由机器完成，因而解放了很多国税局员工，使他们能够对更多申报表进行详细审计。早在 1963 年，国税局就在其授权发行的一份出版物中称，“（计算机）系统有很强的能力和很大的存储容量，它将帮助纳税人记住前一年的纳税信用，并充分利用他们的合法权利”。简而言之，它将是一个友好的怪物。

近年来，国税局在美国民众面前戴上了一副令人不安的友善面具。但是，这其中并没有什么阴谋，可能只是因为那几年领导国税局的卡普林是一个开朗外向的人，同时也是一位天生的政治家，而且他还影响了下一任局长——年轻的华盛顿律师谢尔登·S·科恩（Sheldon S. Cohen）。科恩于 1964 年 12 月被任命为国税局长，此前的 6 个月为过渡期，期间由一位名叫伯特兰·M·哈丁（Bertrand M. Harding）的国税局专职人员担任代理局长（卡普林卸任后便离开，至少是暂时离开了政治圈，回到他在华盛顿的法律事务所担任专家，尤其擅长商人纳税问题）。卡普林被公认为国税局历史上最优秀的局长之一，至少一定好过在他之前不久担任局长的两个人，其中一人离任后不久就因为逃避所得税而被判处两年监禁，而另一人则在后来参加了联邦所得税反对派的公职竞选——这就像是前任棒球裁判员游说美国抵制棒球一样。莫蒂默·卡普林身材矮小，说话时语速很快，浑身充满活力。他在纽约长大，曾经在弗吉尼亚大学任法学教授。作为国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

税局长，他的一大成就是取消了此前颇受指责的向国税局税务代理机构分配征税配额的做法。他在国税局的高层中营造了一种正直无私的氛围。最令人惊讶的是，他用一种奇怪的手段，成功地向美国民众传达了某种抽象意义上的纳税热情。因此，他的征税风格很独特——可以说是“新边疆”（New Frontier）[①]的附属品，卡普林将之称为“新方向”。“新方向”的主要特点是，它并不强调查找和起诉故意违反税法的人，而是注重纳税教育，让人们更加主动地遵守税法。卡普林在1961年春向下属的一大群官员发布了一份声明。他在其中写道：“我们都应该明白，国税局的工作并不是简单的直接执法。我们要做的不仅仅是通过补加评税征收20亿美元，向逾期账户征收10亿美元，并起诉几百个逃税者。相反，国税局的主要工作是管理一个庞大的自评税系统。在这个系统中，人们根据自己在申报表中填写的收入主动纳税，这部分税款可达900多亿美元。除此以外，国税局再通过直接执法征收20亿或30亿美元。总之，我们不能忘记，我们的总收入中有97%来自于自我评估和主动遵法，只有3%来自于直接执法。我们的首要任务是鼓励和促使更多纳税人高效、主动地遵守税法……‘新方向’其实是工作重点上的转变。但是，它是一个非常重要的转变。”然而，“新方向”的真正精神可能更好地体现在一本名为《美国税收之路》（*The American Way in Taxation*）的书的封套上。这本书由莉莲·多丽丝（Lillian Doris）主编，于1963年在卡普林的批准下出版，卡普林还为它写了前言。“这个激动人心的故事介绍的是世界上已知的最大且最高效的税收机构——美国国税局！”封套上有这样一段文字，“这里有令人振奋的事件，有激烈的立法斗争，还有具有奉献精神的公务员，过去一个世纪以来这些为美国留下了难以磨灭的印迹。你会战栗于以消灭所得税为目的的大规模法律争战……你会惊讶于国税局的未来计划。你会看到，现在还在绘图板上的巨

① 美国第35届总统肯尼迪提出的施政方针。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

型计算机将有多大的影响，使税收系统以及大量美国人的生活发生新的、不同寻常的变化！”这听起来有点像是马戏团揽客员在为公开演出大声叫卖。

在美国，个人所得税中大约有四分之三是通过从源扣缴的方式收取的。国税局和“马丁斯堡怪物”潜伏在暗处，伺机抓捕警惕性不高的逃税者。单次违法最高可获刑 5 年，还要加上极重的经济处罚。这样的税收制度是否适合用“新方向”宣扬的“主动遵法”来形容，是一个值得商榷的问题。然而，卡普林对此似乎一点儿也不担心。好脾气的他不知疲倦，一家接连一家地走访美国的商人组织、会计组织和律师组织，发表午餐演讲。在演讲中，卡普林赞扬他们过去的主动遵法，敦促他们今后更加努力，并向他们保证，这一切都是为了伟大的事业。“我们还在努力使我们的税收管理更富人情味。”1964 年的所得税申报表封面上的一篇文章如此写道。文章的署名是卡普林，他说这是他与妻子合作写成的。“我觉得这份工作很有趣。”他对一位访客这么说道，几个小时前，他刚刚在五月花酒店对华盛顿基瓦尼斯俱乐部发表了午餐演讲。“去年是所得税写入宪法修正案的 50 周年纪念，但国税局不知怎的好像没有收到任何生日蛋糕。”也许，这是一种“绞刑架幽默”，只是刽子手不应该是开玩笑的人。

科恩继卡普林之后成为国税局长，1968 年中期他仍然当权。他在华盛顿出生长大，1952 年以第一名的成绩毕业于华盛顿大学法学院；之后 4 年他在国税局担任小职员；然后在华盛顿做了 7 年律师，最终成为著名的阿诺德福塔斯和波特律师事务所（Arnold, Fortas & Porter）的合伙人。1964 年初，他又回到国税局，成为首席顾问。一年后，37 岁的他成为历史上最年轻的国税局长。他有一头剪得很短的棕色头发、坦诚的眼睛和诚恳朴实的处事方式，这使他看起来比真实年龄还要年轻。科恩原先的职务是首席顾问，任职期间，他从实际和理论两个方面提高了首席顾问的地位，为自己赢得了好名声。他发起了一次广受赞誉的管理重组，使得决策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

速度得以加快。此外，他还要求国税局在针对纳税人的诉讼案中保持法律立场上一致（例如，避免在费城对法规中的一个罚款点持某一立场，而在奥马哈则对相同的罚款点持相反立场），这被认为是高度原则性对政府贪欲的胜利。在就任国税局长时，科恩说他将在总体上继续推行卡普林的政策，即强调“主动遵法”，努力与广大纳税人建立友好的或至少不令人讨厌的关系，等等。然而，与卡普林相比，他不太爱交际，却更喜欢思考，这种差异对国税局产生了总体上的影响。他更喜欢坐在办公桌前，而让下属到各地去发表鼓舞士气的午餐演讲。“莫特[1]很擅长这类事情，”科恩在1965年说，“在他的大力推动下，公众对国税局的评价很高。我们想要做的是，在我不再继续推动的情况下让公众保持对国税局的高度评价。我可没法做好这件事——我天生不是这块料。”

不论是过去还是现在，国税局长一职常常被指责拥有过大权力。国税局长无权提议更改税率或颁布新的税法——有权提议更改税率的是财政部长，他可以征求国税局长对此事的建议，也可以不征求；有权颁布新税法的当然是国会和总统。但是，由于税法一定要将各种不同的情况囊括在内，因此必然会写得相当笼统，而国税局长则全权负责撰写法规对税法进行详细诠释（当然，法院可以推翻他的诠释）。有时，法规本身就有些含糊不清。在这种情况下，谁能比法规的撰写者，即国税局长更有资格来解释它们呢？因此，无论是在办公桌前还是午餐会上，国税局长说出的每一个词立刻就会被全国各地的众多税务出版服务机构、税务会计和律师传播出去。他们一股脑儿地将局长的话囫囵吞枣咽下去，其急切程度有时与这位政府命官的言论并不相符。正因为如此，在有些人的眼中，国税局长就是个暴君。另外一些人，既包括理论税务专家也包括实践税务专家，则持不同意见。纽约大学法学院的法学教授、税务顾问杰罗姆·赫勒斯坦说：“国税

① 莫蒂默的昵称，这里指卡普林。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

局长拥有很大的行动自由度。的确，他可以做的事很可能会影响到国家的经济发展以及个人和企业的命运。但是，如果他只有很小的行动自由度，那么他对税法的诠释将会死板且一成不变，这样，和我一样的税务从业者就更容易钻法律的空子，为客户牟利。因此，国税局长的行动自由度赋予了他一种健康的不可预测性。”

当然，卡普林并没有故意滥用自己的权力，科恩也没有。我曾先后在国税局长办公室拜访了他们两人，我发现，他们都是生活在高度道德焦虑下的高智商的人——小亚瑟·M·史列辛格（Arthur M. Schlesinger, Jr.）曾说过，梭罗也是这样的人。道德焦虑的原因并不难找；几乎可以肯定的是，对于一部自己并不由衷认同的法律，很难要求别人主动或被动遵法，焦虑便由此产生。1958 年，卡普林还不是国税局长，他作为一名精通税务问题的连署人，出现在众议院筹款委员会面前，提出全面改革方案，其中包括彻底取消或严格控制优待资本收益的做法，降低石油或其他矿产的百分率折耗抵扣率，推行按红利和利息扣缴的方法，并最终起草一部全新的所得税法以取代 1954 年的税法。他宣称，1954 年的所得税法“使事情变得困难、复杂，还为逃税创造了机会”。卡普林卸任后不久便详细解释了他理想中的税法。相较于目前的税法，理想的税法应该简洁明了，没有漏洞，取消大部分个人减税和免税条款，且税率范围为 10% ~ 50%。

就卡普林来说，他解决道德焦虑的办法并不完全是理性分析的结果。“有些批评者对所得税的态度是彻底的愤世嫉俗。”他在担任国税局长期间的某一天若有所思地说，“事实上，他们说：‘这就是一个烂摊子，没有办法收拾。’我不赞同他们的说法。的确，我们必须做出很多让步，而且将一直让步。但是我不能接受失败主义的态度。我们的税收制度有一个神奇的特点。不管从技术的角度来看它有多么糟糕，它仍然拥有很强的生命力，因为人们的遵法意识很强。”他停顿了很长一段时间，也许是因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他发现自己的说法存在一个缺陷：毕竟，在过去，即便某条法律得到了人们的普遍遵守，也并不一定说明该法律是明智的、公平的。然后，他接着说："纵观多年，我想情况会好起来的。也许某个时刻会出现某种危机，让我们超越私利。50 年后我们会拥有一套相当不错的税收制度，对此我很乐观。"

至于科恩，1954 年所得税法典编写期间，他正在国税局立法起草部门工作，因而参与了法典的编写。有人可能认为他会因此对税法有一种归属感，但显然事实并非如此。"请记住，当时是共和党执政，而我是民主党人。"他在 1965 年的某天这么说道，"当你起草某条法规时，你的身份是技术人员。你在之后可能感受到的所有骄傲都是一种对自己技术能力的自豪感。"因此，科恩在重读他那部如今被奉为法律的旧文时，既不会得意洋洋也不会懊恼悔恨。而且，他会毫不犹豫地支持卡普林的观点，同意这部法典"让事情变得困难、复杂，还为逃税创造了机会"。在简化税法方面，他没有卡普林那么乐观。"或许我们可以采取措施降低税率，并且取消一些减免条款，"他说，"但是，我们可能会发现，为了保证公平，我们还需要一些新的减免条款。我想，一个复杂的社会需要一部复杂的税法。如果我们把税法简化了，它也可能在几年内再次变复杂。"

2

"有什么样的国家，就有什么样的政府。"法国作家及外交官约瑟夫·德·迈斯特（Joseph de Maistre）在 1811 年时如此宣称。由于政府的主要职能是制定法律，这句话就意味着每个国家都有它应得的法律。如果政府是通过武力上台的，这一理论可能至多只有一半是正确的。然而，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果政府是民选产生的，它就似乎很有说服力了。如果美国法律中唯一最重要的是所得税法，那么，我们的所得税法一定是我们应得的。近年来关于所得税法的大量讨论大多集中在违法行为上，比如故意冒充可免税公费支出、不申报应纳税收入、欺诈（估计每年通过欺诈手段逃避的税款高达250亿美元），以及国税局官员腐败问题（有些专家认为腐败现象至少在大城市中相当普遍）。当然，这些非法行为反映了全球各地人类的永恒弱点。但是，法律本身的某些特性与时间和地点密切相关。如果德迈斯特是正确的，这些特点就应该具有国家性；也就是说，所得税法在一定程度上是国家的镜子。那么，镜中的影像是怎样的呢？

重申一次，现在的所得税是依据《1954年国内税收法典》这部基本法征收的。国税局颁布的无数法规对该法典进行了详述，无数司法判决对其进行了诠释，国会的一些法案对其进行了修正，其中包括美国历史上减税幅度最大的《1964年税收法案》。《1954年国内税收法典》的篇幅比《战争与和平》还要长，文中使用了大量令人头晕脑涨、沮丧泄气的术语——这也许是不可避免的。一个十分典型的句子是“就业”这个词的定义。这句话从法典第564页的底部开始，共有1000多字、19个分号、42个单括号、3个括号内括号，甚至还有一个令人费解的中间句号。等到读者终于气喘吁吁地读到句末那个明确的句号时，已经是567页的顶部了。一直到法典中有关进出口税的部分（其中也包括房产税和其他各种联邦关税），读者才能读到一句容易理解而且颇为有趣的话：“每一个出口人造奶油的人都应该在每件商品的包装（如纸杯、木桶等）上以清晰的罗马字母印上‘人造奶油’字样且面积不得小于半平方英寸。”然而，法典第2页上的一项条款却是再清楚不过的了，尽管它连句子都算不上；该条款明确规定了单身人士的所得税税率：应税收入不超过2000美元时为20%，应税收入超过2000美元但不超过4000美元时为22%，如此递增，当应税收入超

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过 20 万美元时税率最高，为 91%（我们已经知道，在 1964 年的修正案中最高税率被下调为 70%）。这样看来，这部法典从最初就表明了它的原则，并且根据税率表来判断，它的确铁面无私，对穷人征税较轻，对小康人士征税适度，而对非常富有的人则近乎于没收其所得。

但是，需要再次强调的一点是税收法典并没有很好地遵守它的原则——这一点其实早已众所周知，几乎不需要重复了。为了证明这一点，我们只需要看一看近期的所得税成绩表，即国税局每年发布一册的《收入统计》。1960 年，总收入为 4000 ~ 5000 美元之间的个人，在享受了所有抵税和免税政策以及已婚人士和家庭户主税率一般低于单身人士税率的条款后，所需缴纳的税款平均占其应申报收入的十分之一左右，而总收入在 1 万 ~ 1.5 万美元之间的个人纳税比例约为七分之一，总收入在 2.5 万 ~ 5 万美元的个人纳税比例不到四分之一，总收入在 5 万 ~ 10 万美元的个人纳税比例约为三分之一。很显然，到这里为止，纳税比例是按照支付能力逐渐提高的，这与税率表中描述的大体一致。然而，这种税率的渐进到最高收入阶层（即应该按照最高税率纳税的群体）时便戛然而止了。1960 年，总收入在 15 万 ~ 20 万美元、20 万 ~ 50 万美元、50 万 ~ 100 万美元以及 100 万美元以上的群体所缴纳的税款占应申报收入的比例平均都低于 50%。实际情况是，越是富有的人，越有可能将大部分财产归入不用纳税的收入，例如，某些债券的全部收益和一半的长期资本收益。很显然，收入最高的群体的实际纳税比例降低了。1961 年的《收入统计》证实了这一点。这份统计根据收入等级对纳税数据进行了细分。统计显示，虽然有 7487 名纳税人申报的总收入在 20 万美元以上，但是只有不到 500 人按照净收入的 91% 缴纳了税款。从头至尾，91% 的税率只是一种公共镇静剂，让低收入阶层的人庆幸自己没有成为富人，同时也不至于过分伤害有钱人。如果说这是一个笑话，那么最可笑的是，那些收入最高的人纳的税却最少，也就是说，那些年收入在 100 万美元以上的人能够通过完全合法的途径，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

避免缴纳任何所得税。《收入统计》显示，1960年全美国年收入在100万美元以上的人共有306位，其中11位没有缴纳所得税；1961年年收入在100万美元以上的人共有398位，其中17位没有缴纳所得税。显而易见，所得税的纳税比例绝对不是累进的。

由于表象和现实之间存在如此巨大的差异，1954年的税收法典被普遍指责为虚伪。之所以会有这样的差异，是因为法典中暗藏玄机，详细列出了标准税率的各种例外情况——这些例外情况通常被称为特殊利益条款，或者说得更直白些，就是漏洞（任何正直公平的人都会承认，“漏洞”是一个带有主观色彩的词。某一个人认为的漏洞可能是另一个人的救命索，即便对于同一个人来说，只要时间不同，漏洞就有可能变成救命索）。1913年的所得税法没有明显的漏洞。漏洞是如何进入法律又为何会一直留在法律中，这涉及到政治或者形而上学的问题，但是，实际操作起来它们却没那么复杂，而且很容易学会。至少对于手头拥有大量资金的人来说，最简单的逃避所得税的方法是投资州政府、市政府、港务管理局和收费公路债券；根据明文规定，所有这些债券的利息都是免税的。近些年来，高等级免税债券的利率为3%～5%，因此，如果一个人对这类债券投资1000万美元，他每年便可获得30万～50万美元的免税收益，他本人或者他的税务律师根本无需为纳税操心。相反，如果他愚蠢到把资金用于收益率为5%的普通投资，他每年的应税收入就为50万美元。假设他单身、没有其他收入，而且也不采取任何避税措施，那么，根据1964年的税率，他必须要缴纳36.7万美元的税款。州政府和市政府债券从最开始就在免税范围之内，最初是因为宪法规定，现在则是因为各州和各城镇都需要钱。大多数财政部长都不赞成这项免税条款，却没有一人将其废除。

也许，法典中最重要的特殊利益条款是资本收益条款。美国国会联合经济委员会的工作人员在1961年发布的一份报告中写道：“资本收益减税条款已成为联邦所得税结构中最令人印象深刻的一个漏洞。”大体上来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，这一条款规定，纳税人（对房地产、企业、股票等等）进行资本投资，并持有投资标的至少6个月，之后该纳税人卖出标的所获得的利润可以按照比正常所得低得多的税率纳税；具体来说，税率为该纳税人普通所得的最高税率的一半或者25%，以较低者为准。对于正常情况下需要缴纳高额所得税的人来说，这一条款的意义显而易见：他必须找到一种方法，将尽可能多的收入转化为资本收益。因此，过去10年或20年来，想法将普通收入转化为资本收益的游戏大受欢迎。这个游戏通常不需要费很大气力便可获胜。20世纪60年代中期的某天晚上，大卫·萨斯坎德（David Susskind）[①] 在电视上询问6位一同参加节目的富翁是否认为高税率是美国致富之路上的绊脚石。富翁们沉默了很长一段时间，仿佛这个概念对他们来说是全新的。然后，其中一人以对孩子解释事情的口吻提到了资本收益条款，并表示他不认为税收是什么大问题。那天晚上的节目再也没有继续讨论高税率的问题。

资本收益条款主要为富人提供优惠，在这一方面，它与某些债券收益免税条款类似，但是在其他方面二者并不相似。这两个漏洞之中，资本收益条款的适用范围更广；事实上，它可以算是其他一些漏洞之母。例如，人们可能会认为，纳税人必须先有资本才能获得资本收益。然而，有人找到了一种在拥有资本之前便获得收益的方法，这种方法还在1950年写入了法律。这就是股票期权条款。根据该条款，企业可以授予其高管股票期权，允许他们在规定时间段内，比如说五年内，以授予期权时的公开市场价或接近这一价位的价格，购买企业股票；之后，如果股价高涨——情况通常会如此——高管便可以行使期权，以原先的价格购买股票，过一段时间再以新的价格在公开市场上卖出股票；只要他们不那么迫不及待，他们在这一过程中赚取的利润就只需按照资本收益税率来纳税。从企业高管的

---

① 大卫·萨斯坎德（1920 ~ 1987年），美国电视制作人，脱口秀主持人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

角度来看，这种方法的好处在于，一旦股价有了显著上涨，期权本身便成了一种有价值的商品，他可以凭着期权借到他需要的资金来执行期权；然后，通过买入再卖出股票，他就可以还清债务，并从无本投资中获得资本收益。从企业的角度来看，这种方法的好处在于，他们可以对高管进行补偿，让他们以较低的税率为应税收入纳税。当然，如果公司股价下跌——这种情况偶尔会发生——或者根本不上涨，整个计划便都落了空，但是即便如此，高管们也只不过是在股市的轮盘赌上轮空一次罢了。他们有机会赢取一大笔钱，而亏损的概率却几乎为零——税法只向这一群体提供此优惠待遇。

相较于普通收入，税法更优待资本收益，因此，法典似乎提出了两个很有问题的观点，即，某种形式的非劳动收入比任何形式的劳动收入更应获得优惠，有钱投资的人比没钱投资的人更应得到优待。几乎没有人认为资本收益优惠待遇是公平合理的；想到这一点的人往往都会同意赫勒斯坦的说法："从社会学的角度来看，对资产升值获利按较高税率征税、而对个人服务所得按较低税率征税的做法有很多好处。"但是，辩护方另有根据。其一，有一套被广泛接受的经济理论支持完全免除资本收益的所得税，理由是工资、股息或投资利息是资本之树的果实，因此是应纳税收入，而资本收益代表的是资本之树本身的成长，因此根本不算收入。事实上，这两者之间的差异在其他一些国家的税法中也有所体现，最明显的是英国的税法，在 1964 年前，英国原则上不对资本收益征税。另一种纯粹的实用主义的说法是，资本收益条款的存在是有必要的，因为它鼓励人们进行资本冒险（同样，股票期权的拥护者称，企业需要用股票期权来吸引和留住管理人才）。最后，虽然大多数改革者认为应该按照同样的税率对资本收益和其他收入征税，但是几乎所有税务专家都一致认为，这样做的技术难度太大。

富人中的一些特殊群体以及高薪人士还有其他多种渠道可以避税。具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体有：企业年金计划，它与股票期权一样可以解决高管的纳税问题；免税基金，表面上是为慈善和教育而成立的，但其中有15000多个基金被用来减轻捐助者的纳税负担，有些基金基本上完全没有慈善和教育活动；个人控股公司，通过个人服务（如写作或表演）获得很高收入的人可以注册成为法人，以此减少纳税额，个人控股公司受到的监管相当严格。然而，税收法典的所有漏洞中最令人厌恶的是石油百分率折耗抵税条款。在法典中，“折耗”一词指不可替代的自然资源的逐步枯竭，但在石油商的纳税申报表中，它相当于通常所谓的折旧，只是被奇迹般地美化了。制造商可以要求用机器折旧来抵税，直至机器的原始成本被扣完为止，也就是说，直至机器被磨损到理论上完全没有价值为止。而个人或企业石油投资商，出于某些不合逻辑的原因，可以无限制地要求对一口产油油井进行百分率折耗抵税计算，即使抵扣的金额已经数倍于油井的原始成本。石油折耗抵扣率是石油投资商净收入的27.5%到50%（其他一些自然资源也可以折耗抵税，但抵扣率较低，如铀的折耗抵扣率为23%，煤炭为10%，牡蛎壳和花蛤壳为5%）。对于石油投资商来说，百分率折耗抵税对应税收入的影响十分惊人，尤其是当它与其他避税手段结合在一起的时候。例如，近5年来，一位石油商赚取了1433.33万美元的净收入，而他缴纳的所得税为8万美元，仅占收入的0.6%。可以想见，石油百分率折耗抵税条款总是备受攻击，但同样也在情理之中的是，维护这一条款的力量非常强大——强大到连肯尼迪总统1961年和1963年的税收调整提案中都没敢冒昧提议将它废除，而这两次提案合在一起，通常被认为是美国总统提出的范围最广的税制改革方案。通常的观点是，百分率折耗抵税是必要的，它可以弥补石油商在投机钻探过程中承担的风险，从而保证有充足的石油供全国使用。但是，很多人认为这种观点等于在说“折耗抵税是联邦政府对石油行业的必要且应有的补贴”，因此是站不住脚的，因为对某个行业进行补贴并不是税法应有的功能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1964 年的税收法案在填补漏洞方面几乎什么都没做，却让漏洞变得不那么有用，因为它大幅削减了高收入阶层的基本税率，一些高收入纳税人便可能不再愿意大费周章地使用那些不太方便或不怎么有效的避税方法。新法案缩小了税收法典承诺遵守的原则与实际表现之间的差距，可以说，它代表了一种随机性的改革（彻底消除逃税的一种方法是废除所得税）。然而，税收法典中除了有诡辩以外（幸运的是，1964 年以后诡辩的成分有所减少），还有些明显令人不安的特征始终没有改变，而且未来可能也很难改变。其中一些特征涉及到是否允许经商者或不能报销商务支出的企业员工用旅行及娱乐费用抵扣应税收入——根据近期估算，此类费用每年可抵扣 50 亿 ~ 100 亿美元的应税收入，联邦税收每年会因此减少 10 亿 ~ 20 亿美元。旅行及娱乐费用问题（通常被称为 T&E 问题）已经存在很长一段时间了，而且无论用什么方法都难以解决。T&E 历史上的一个关键时刻出现在 1930 年。当时法院裁定，演员及作曲家乔治 · M · 科汉（George M. Cohan）以及其他任何人都有权用商务支出抵扣应税收入，即使他无法证明自己支付了该笔款项，也无法提供详细账目，只要他的估算是合理的，便可以享受抵扣政策。这条规定后来被称为科汉规定，其生效期超过 30 年。在此期间，每年春天都有成千上万的商人援引这条规定，就如同穆斯林面向麦加虔诚祈祷一样。那几十年中，商人们越来越大胆，他们估算的商务支出抵扣额就像野葛藤一般疯长。结果，科汉规定和 T&E 法规中其他可以灵活掌握的部分遭到了潜在改革者的一连串攻击。有望将科汉规定彻底废除的法案先后于 1951 年和 1959 年被递交到国会，但最终都未获通过——其中一次是因为有人强烈抗议称，T&E 改革会使肯塔基赛马走向消亡。1961 年，肯尼迪总统提出税收调整法案，希望废除科汉规定，并将每人每天的餐饮抵税额降低到 4 ~ 7 美元。这份法案原本可能终结美国人的抵税时代，但如此重大的社会变革并没有发生。商人、酒店、餐馆和夜总会立即发出了痛苦的长声哀嚎，于是肯尼迪的许多提案很快就被放弃了。尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管如此，国会在 1962 年通过了一系列修正条款，国税局又在 1963 年颁布了配套的实施条例，最终将科汉规定废除，并规定，在一般情况下，此后所有的商务费用抵税，不管金额多么小，就算没有实际收据凭证，也必须有记录作为佐证。

然而，只要粗略看看该法律自那以后的情况，我们就会发现，新的、经过改革的 T&E 法规并不那么理想——实际上，这些法规可算是满纸荒唐言，通篇市侩气。要想用旅行费用抵税，旅行的主要目的必须是公务而不是享乐，而且必须要“远离家门”，也就是说，上下班的通勤费用不能抵税。“远离家门”的规定提出了一个“家在哪儿”的问题，并引出了“纳税住所”这个概念。为了享受旅行费用抵税的政策，纳税人必须远离纳税住所。不论一个商人拥有多少乡村别墅、狩猎小屋和分公司，他的纳税住所一定是其主要用工地所在的大致区域，而不仅仅是某栋特定的建筑。结果，在两个不同城市工作的夫妻就会有不同的纳税住所，还算幸运的是，税收法典仍然承认他们的婚姻，允许他们享受其他夫妻所享受的税收优惠；虽然纳税婚姻一直存在，但是纳税离婚还没有出现。

至于娱乐费用，既然影响深远的科汉规定被废除了，国税局法规的撰写者就不得不做出几乎和神学一样细致的区分，而这种区分的结果直接鼓励了全天候、与所有人谈生意的习惯——已经有人认为，多年来这一习惯太过盛行了。例如，要想用生意伙伴在夜总会、剧院或音乐会的娱乐费用抵税，娱乐之前、期间或之后必须有“真正的实质性的商务洽谈”（人们一定不愿意想象，如果商人们在演出或音乐会上大谈生意的话，会有什么样的结果）。另一方面，如果商人在“安静的商业环境中”，如没有歌舞表演的餐厅中招待他人，即使他们很少或者根本没有谈生意，只要会面带有商务目的，就可以要求抵税。总的来说，环境越是喧闹、混乱或令人分心，商务会谈的成分就必须越多。法规还特别将鸡尾酒会纳入喧闹和令人分心一类，并据此要求在酒会之前、期间或之后必须有大量商务洽谈，而如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商人在家中招待生意伙伴用餐，即使他们根本没有洽谈商务，相关费用也可以抵税。但是，对于后一种情况，J.K. 拉瑟税务研究会（J. K. Lasser Tax Institute）在其广受欢迎的手册《你的所得税》中提醒，你必须“做好准备，证明你的动机……是商务洽谈而非社交”。换句话说，为了以防万一，无论如何都要谈些生意。赫勒斯坦写道：“从今以后，税务师一定会敦促客户时时处处都要谈生意，并要求他们告诫自己的妻子不要反对谈公事，因为只有这样她们才能继续过她们所习惯的生活。”

1963 年后的法规不鼓励过度娱乐，但是拉瑟的手册带着些许愉悦指出：“国会并没有将禁止过多或奢华娱乐的条款列入法律。”相反，国会宣布，商人可以用“娱乐设施”（如游艇、狩猎小屋、游泳池、保龄球馆或飞机等）折旧及运营成本抵税，条件是这些设施有一半以上的时间用于商务活动。商业票据交换所（Commerce Clearing House, Inc.）会定期发布刊物为税务顾问提供指导，在这众多刊物中有一本名为《1963 年费用科目》的手册以下面的例子来解释上述法规：

> 商人供养一艘游艇……以招待客户。它有 25% 的时间用于休闲……由于该游艇 75% 的时间用于商务，它的主要用途就是促进纳税人的业务发展，其 75% 的养护费……就是可以抵税的娱乐设施费用。但是，如果游艇只有 40% 的时间用于商务，其费用就不可以抵税。

至于游艇主人该如何计算公务时间和休闲时间，法规中没有规定。可以假设，游艇在干船坞中或者虽然在水上但只有船员登艇的时间都不算，尽管有人可能会争辩称，有时游艇主人仅仅看着游艇停在那儿随波摆动就会很快乐。如此说来，可以被分配的时间就是游艇主人和他的客人乘坐游艇的时间。要遵守法律，最有效的方式可能是在左舷和右舷各安装一块秒表，一只在商务航行时计时，另一只在休闲航行时计时。也许一阵顺着航

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向的西风会加速某次社交航行的回程，让游艇提早一小时回港，或者，9月份的一阵秋风会令某次商务航行的回程耽搁上一段时间。这样一来，当季的商务时间就可以超过关键的 50% 了。游艇主人很可能会祈祷有如此及时的风刮起，这样他的游艇费用就可以抵税，他的税后年收入也可以很容易地翻上一番。总之，这条法律就是无稽之谈。

有些专家认为，T&E 法规的变化代表了社会的进步，因为在科汉规定这样的宽泛条款下，不少纳税人都会想要稍稍逃那么点税，而在新的法规下，他们不会有兴趣、也不会有胆量将具体的伪造信息一条一条地记录下来。但是，在遵法方面取得的进步可能与美国人生活品质上的倒退相互抵消了。税法从来没有如此积极地促使社会交往商业化，也从来没有如此严厉地对业余精神进行处罚。而业余精神，在理查德·霍夫斯塔特的著作《美国生活中的反智主义》（*Anti-Intellectualism in American Life*）中被描述为共和体制的基础。最危险的也许是，如果一个人要求用法律上是公务活动而实际上是社交活动的费用抵税，即，只遵守字面意义上的法律，他很可能会看不起自己。也许有人会说，美国的创始人如果今天还活着的话，会对将社交活动和商业活动、业余活动和专业活动混为一谈的做法嗤之以鼻，除了最明白无误的费用以外，他们不屑于要求用任何其他费用抵税。但是，在目前的税法下，他们面临的问题是能否承担得起如此高贵但同样昂贵的税款，或者是否会有人要求他们做出选择。

有人认为，税收法典歧视知识分子的工作。这种说法的主要依据是，所有会耗尽的实物资产都可以要求折旧抵税，自然资源可以要求折耗抵税，但是，富有创造力的艺术家和发明家的智力和想象力损耗却不允许抵税，即便这些人的脑力损耗有时会对他们之后的工作和收入产生非常明显的影响（还有人认为，专业运动员也受到了歧视，在因为税收法典不允许身体折旧抵税）。美国作家联盟等组织进而声称，税收法典对作家和其他创造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性人才不公平。由于他们的工作性质以及市场的经济环境，他们的收入每年波动非常大，好年景中他们要缴纳高额税款，而剩下的一点点资金则不足以帮助他们渡过灾年。1964 年法案中的一项条款意在解决这一问题。该条款允许富于创造力的艺术家、发明家和其他突然有大笔收入的人依照 4 年平均收入来纳税，以缓解高收入年份的税收负担。

但是，如果说税收法典是反智的话，它可能只是在不经意间反智，而且一定不会始终反智。法典允许慈善基金会享受免税优惠，因此每年有数百万美元的资金被授予开展各种研究项目的学者，作为他们的差旅和生活费用。如果没有这一免税优惠，这笔资金中的大部分将被纳入政府库房。法典中还有一些有关礼物资产升值的特殊条款。不论是有意还是无意，这些条款不仅提高了画家和雕塑家的工作报酬，还使成千上万的作品从私人收藏流向公共博物馆。如今这一过程的运行原理早已为人们所熟知，因此我们只需要简单概括即可：向博物馆捐赠艺术作品的收藏家可以从所得税申报表中扣除该作品被捐赠时的公允价值，并无需为自他购买该作品后作品的升值部分支付任何资本收益税。如果作品升值幅度很大且收藏家的税级很高，他在这笔交易上的实际所得很可能大于付出。正是因为这些条款，博物馆被埋在了雪片似飞来的赠品之下，工作人员不得不忙着把自己从成堆赠品中挖出来，除此以外，税前时代曾经有的可爱形象——富豪业余收藏家——又再次出现了。近年来，一些高收入人士养成了收藏系列作品的习惯——也许先是后印象派画作，几年后改为中国玉器，再然后是美国现代绘画。每个阶段结束时，收藏家都会捐出所有藏品。如果算一算他本应缴纳的税款，我们就会发现这样的投机行为几乎不会让他蒙受任何损失。

不论捐赠的是艺术品还是单纯的金钱或其他形式的财产，高收入人群的慈善捐献成本非常低，这是税收法典造成的最奇怪的结果之一。每年，个人所得税申报表中的要求抵税总额大约为 50 亿美元，其中的大部分来自于高收入人士捐赠的某种升值资产。举一个简单的例子来说明其中的原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因：一个最高税级为 20% 的人捐赠 1000 美元现金的净成本是 800 美元。一个最高税级为 60% 的人捐赠等额现金的净成本是 400 美元。然而，如果这位高税级人士捐出的是 1000 美元的股票，而他最初买入这些股票时花费了 200 美元，那么他的捐赠净成本就只有 200 美元。正是税收法典对大规模慈善捐献的热情鼓励，使得大量年收入百万美元的人根本不用纳税。法典中最奇特的一项条款是，如果一个人在过去 10 年中有 8 年的所得税和捐献额加起来达到或超过其应税收入的 90%，他便可以获得奖励，当年免受通常的捐献抵税最高额限制，从而做到完全避税。

正是由于税收法典中的这些条款，单纯的财务操纵常常伪装成慈善行为，这更加坐实了人们对法典的一项频繁指责，即它在道德方面混乱糊涂，甚至更糟。这些条款也在其他事情上引发了混乱。例如，近年来大型筹款活动的呼吁词可以很明显地分为两类，一类是号召人们做好事，另一类则是向捐款者说明他们能够享受的纳税优惠。举个例子来说明，普林斯顿大学在一次大型筹款活动中发放了一本非常详尽的手册，题为《节约更多税款的建设性方法》（哈佛、耶鲁和许多其他机构也发放过略有不同但非常相似的手册）。“领导者的责任十分巨大，尤其是在这样一个时代，政治家、科学家和经济学家必须做出很多决定，这些决定几乎必定会对后世人类产生影响。”手册的开篇立意十分崇高，然后它解释道，“本手册的主要目的是敦促所有的潜在捐献者认真考虑他们馈赠礼物的方式……有许多不同的方式可以让捐献者以较低的成本进行大额捐赠。对于潜在捐献者来说，了解这些方式是非常重要的。”在接下去的几页中，手册详细解释了这些方式，包括通过捐赠升值的证券、工业资产、租约、特许权、珠宝、古董、股票期权、住宅、人寿保险和库存物料来节税，以及通过使用信托基金节税（“信托基金的方式有很大的通用性”）。手册提出的一个建议是，升值证券的持有者不用实际捐赠任何东西，相反，他们可以以当初的买入价将证券出售给普林斯顿大学从而换取现金；在头脑简单的人看来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这似乎是一场商业交易，但手册明确指出，根据税收法典的标准，由于这些证券是以低于现行市价的价格卖给普林斯顿大学的，因此这属于慈善行为，完全可以抵税。“尽管我们着力强调仔细进行纳税规划的重要性，”手册在最后一段说，“但是我们绝对不希望捐赠的想法和精神让位于纳税方面的考虑。”的确，捐赠的精神不应该，也不需要让位；大笔的捐赠资产经过如此巧妙的处理而减到了最少，或者干脆消失了，因此捐赠的精神一定会无限制地发扬光大。

在将税收法典的特征搜罗了一遍之后，我们最后来说一说这部法典最为显著的特征之一，即它的复杂性。这种复杂性造成了一些极为深远的社会影响。为了用合法的手段将纳税额减到最低，许多纳税人必须寻求专业人士的帮助。由于最好的建议非常昂贵且十分稀缺，富人就比穷人又多了一个优势，因此，税收法典的实际效果比其具体的条款更不民主（事实上，税务咨询费用本身也可以抵税，这意味着税务咨询也是众多让富人越来越富的手段之一）。尽管国税局提供的免费纳税人教育和援助项目覆盖面很广，用意也很好，但它们无法与优秀的独立税务专家提供的有偿服务相提并论，究其原因，国税局的首要职责是收税，而向人们解释如何避税则明显与其利益相冲突。1960 年的个人所得税收益中大约有一半来自于调整后总收入为 9000 美元及以下的纳税人，这并不完全是由法典中的各项条款所致；低收入纳税人承担不起昂贵的避税咨询费用也是原因之一。

税收法典的复杂性产生了一个奇怪且令人不安的副作用，即一支税务咨询大军（在业内，他们被称为“从业者”）。这支大军的规模我们不得而知，但也有些线索可寻。根据最近的统计，大约有 8 万人持有财政部颁发的官方证书，有权担任税务顾问并以此身份与国税局打交道。这些人中的大部分是律师、会计师和国税局的前雇员。此外，还有不计其数的无证、且通常不具备相关资质的人有偿为他人准备所得税申报表——根据法律，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何人都可以提供这项服务。在税务咨询界，律师即使不是贵族也是阔佬，这一点是无可争议的。在美国，几乎所有律师一年当中总会接到一些税务方面的业务，而专门处理税务问题的律师数量也逐年增加。美国律师协会的税收部门主要由专门的税务律师组成，其成员数量约为9000名。一般来说，纽约的大型律师事务所中有五分之一的律师专门处理税务问题。纽约大学法学院的税法系培养了大量税务律师，其规模比普通大学的整所法学院还要大。从事避税业务的人中往往不乏最出色的法律人士。人们普遍认为，这是对国家资源的浪费——对于这种看法，一些优秀的税务律师非常高兴地予以赞成，他们似乎非常乐意承认两点：首先，他们的确智力出众，第二，他们的能力确实被浪费在了琐事上。“法律自有其周期，”他们中的一人最近解释说，“在美国，1890年前最重要的法律是财产法。接下来的一个时期是公司法，而现在的法律门类繁多，其中最重要的就是税法。我十分乐于承认我从事的是一份社会价值有限的工作。我们谈论税法的时候到底在谈些什么呢？充其量也不过是个人或企业应当支付多少税款来支持政府。那么，我为什么要从事税务工作呢？首先，这是一个令人着迷的智力游戏，税法及其涉及到的诉讼可能是现行法律中最具智力挑战性的领域。其次，虽然从某种意义上来说税务问题十分专业，但从另一种意义上来说它又非常宽泛，横贯了法律的各个领域。某一天，你可能与好莱坞制片人合作，第二天可能与房地产巨头合作，下一天又可能与企业高管合作。第三，这是一个非常有利可图的领域。”

表面上的虚假平等，私下里的系统性寡头政治，过分复杂，稀奇古怪的差别对待，似是而非的逻辑，诡辩的语言，破坏慈善，推崇谈公事，浪费人才，对财产所有者绝对庇护，对低收入者施加沉重负担，对艺术家和学者反复无常——如果说这些都是全美国人民对税法的印象，那么它也有自己的长处所在。一定不可能有哪部所得税法取悦所有人，或许也没有哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部税法能够公平到令所有人都满意。路易・爱森斯坦（Louis Eisenstein）在他的著作《税收的意识形态》（*The Ideologies of Taxation*）中指出："为了努力让他人支付税款，税收制度必定要不断变化。"除了那些臭名远扬的特殊利益条款外，税收法典似乎可以算是一份认真撰写的文件（至多只是被误导了），其目的是以尽可能公平的方式从一个前所未有的复杂社会中征收前所未有的巨额资金，从而支持国民经济，推动有价值的事业的发展。如果得到明智、认真地执行（就像近来一样），美国的所得税法很可能与世界上任何其他税法一样公平。

但是，颁布一部不那么令人满意的法律再试着用严格的执法来弥补其不足，这是一种荒唐的做法。一个更合理的解决方案是取消所得税。提出这一方案的主要是一些激进的右翼分子。在他们看来，任何形式的所得税都是社会主义或共产主义的产物，他们希望联邦政府干脆停止花钱。然而，一部分经济学家指出，取消所得税是理论上的理想状态但实际可行性却不大。他们希望找到其他的方式来筹资，以替代通过征收所得税取得的大部分款项。一种方法是征收增值税：制造商、批发商和零售商要为其采购的商品价值与销售的商品价值之间的差额纳税。增值税的优点包括：与企业所得税相比，增值税可以将税收负担更均匀地分摊在生产过程的各个环节中，而且还能使政府更快地收得资金。包括法国和德国在内的一些国家征收增值税，但只是作为所得税的补充而不是替代。而在美国征收联邦增值税则还遥遥无期。其他有关减轻所得税负担的建议包括增加货物税的项目并实行统一税率，进而最终形成联邦销售税；增加使用税，如国有桥梁和娱乐设施使用税等；颁布法律允许联邦政府发行彩票（从殖民时代到1895年，法律允许政府发行彩票，筹得的资金用于建设哈佛大学，资助独立战争，建造学校、桥梁、运河和公路等等）。但是，所有这些计划都有一个明显的缺点，即，它们很少考虑纳税人的支付能力，因此在可以预见的未来，它们都不可能获得通过。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理论家们特别钟爱的是消费税，即根据纳税人的年度总支出而非收入征税。但是除了理论家以外，几乎没有人赞成征收消费税。消费税的支持者是顽固的稀缺经济学追随者。在他们看来，简单是消费税的一大优势；它对鼓励储蓄有积极作用；它比所得税更公平，因为征税的根据是人们的支出而非所得；而且，政府可以将消费税作为一种特别方便的控制工具，保持国民经济平稳发展。反对者则称，消费税根本没有那么简单，并且逃起税来简直容易到了荒唐的地步；它会导致富人越来越富，而且必定会越来越吝啬；另外，对消费征税最终会导致经济衰退。不管怎么说，双方都承认在美国实行消费税目前还不具备政治上的可行性。在美国，财政部长小亨利·摩根索（Henry Morgenthau, Jr.）于 1942 年正式提议实行消费税，在英国，剑桥大学经济学家（后成为英国财政部特别顾问）尼古拉斯·卡尔多（Nicholas Kaldor）于 1951 年提议实行消费税，但是两位支持者都没有要求废除所得税。这两项提议均被一致否决了。“消费税想起来很美好，”一位支持者最近表示，“它可以避免所得税的几乎所有缺陷。但是，它只是一个梦想。”这就是西方世界的情况；而印度和锡兰则已经实施了消费税。

由于找不到可行的替代方法，所得税就有理由保留下来，而要想拥有更好的税收制度似乎只能依靠改革。由于税收法典的主要缺陷之一是其复杂性，改革便很可能从这一点入手。1943 年，摩根索部长成立了一个委员会来研究这一问题，自那以后政府便时常做出一些简化法典的努力，偶尔也取得过小成功。例如，肯尼迪执政期间使用了一些简单的纳税指示，并为想要详细列举抵税项目而这些项目又相对简单的纳税人提供简短的表格。然而，这些显然只是游击队式小打小闹的胜利。导致法典简化工作无法取得更大成功的原因是，法典的复杂性是为了确保对所有人都公平，显然，简化不能以牺牲公平为代价。对公平的追求有时会直接导致法典变得复杂，特殊家庭支持条款的发展历程就很好地说明了这一点。到 1948 年，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国有些州实行共同财产法，而有些州则不实行，因此，居住在实行共同财产法的州的夫妻就有了优势。这些夫妻，也只有这些夫妻，可以按照平分收入来纳税，即便夫妻中的一方实际收入很高，而另一方则没有收入。为了纠正这种明显的不公平，联邦政府对税收法典进行了修正，允许已婚人士享受收入平分的特权。这一修正对没有家属需要赡养的单身人士造成了歧视——今天的税收法典中依然存在这种歧视，而且并未引起争议。除此以外，对这一不公平的修正还导致了其他不公平的产生，而对其他不公平的修正又引起了更多不公平。政府考虑了一连串特殊问题的合法性，先是有家庭负担的单身人士的问题，接着是必须在工作期间花钱雇人照顾孩子的职业母亲的问题，再然后是寡妇和鳏夫的问题，但是这些层层相套的“中国盒子”[①]还是没有穷尽。每一次修正都使法典愈加复杂。

漏洞又是另外一回事。就漏洞来说，税收法典的复杂性不是为了保证公平，而是恰恰相反，为了维护少数人的利益。这些长期存在的漏洞构成了一个令人困惑的矛盾。在一个理应由大多数人制定法律的制度下，这些公然偏袒极少数人的税收条款似乎说明公民权利原则脱离了轨道，成了一种旨在保护百万富翁的反歧视手段。新税法的产生是一个非常曲折的过程：先由财政部或其他部门提议，再依次通过众议院筹款委员会、整个众议院、参议院财政委员会及整个参议院的批准，然后由两院协商委员会提出折衷方案，接着再次通过众议院和参议院批准，最终由总统签字。在这一过程中的任何一个阶段，法案都有可能会被否决或搁置。然而，尽管公众有大量机会对特殊利益条款提出抗议，他们却更倾向于赞成而不是反对这些条款。菲利普·M·斯特恩（Philip M. Stern）有一本关于税收漏洞的著作，名为《伟大的财政入侵》（*The Great Treasury Raid*）。他在书中指出，在他看来，似乎有几股力量阻碍着税收改革措施的颁布，其中包括反

① “中国盒子”是一种包装，形同“回”字，大盒子套着小盒子，小盒子套着更小的盒子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改革游说团的技巧、能力和组织机构；政府内改革派在力量上的分散和政治上的无能；普通公众的漠不关心——他们通过给国会议员写信等方式表示自己对税收改革根本没有兴趣，也许这在很大程度上是因为税法改革的技术性强到了令人难以置信的程度，他们无法理解，便只能保持沉默。从这个角度来说，税收法典的复杂性就像是一张坚不可摧的大象皮。因此，负责征税的财政部虽然对税法改革有着本能的兴趣，但是除了伊利诺伊州参议员保罗・H・道格拉斯（Paul H. Douglas）、田纳西州参议员阿尔伯特・戈尔（Albert Gore）和明尼苏达州参议员尤金・J・麦卡锡（Eugene J. McCarthy）等屈指可数的几位改革派立法委员以外，它孤独无援，在反对之声面前毫无抵御之力。

乐观者认为，在某些“危机时刻”，那些受到特别照顾的群体最终将超越自身私利，而其他国民则将克服消极冷漠，如此一来，所得税将回馈给国人一个比现在更加美好的美国。至于这幅美好的图景何时会出现（如果说它确实会出现的话），他们并没有明确指出。但是，那些对此最为关心的人大致地描述了他们所期望的图景。许多改革者设想，在遥远的未来，理想的所得税制度应该有一部简短的法典，且税率较低，例外情况尽可能少。在主要结构方面，理想的所得税制度应该十分类似于1913年的制度，也就是美国和平时期实施的第一套所得税制度。因此，如果这一看来可望而不可即的愿景最终得以实现，届时的所得税制度也只不过是回到了起点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

chapter 4

第四章 合理的时间

海湾硫黄公司内幕交易案

自股市诞生以来，内幕交易就如影随形。海湾硫黄公司内幕交易案是最著名的案例之一，它树立了后世判断内幕交易的标准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非公开消息，无论是关于远方的公共事件，还是即将到来的产业发展，甚至是政治人物的健康状况，对于证券交易者来说一直都是宝贵的商品。这类商品十分宝贵，以至于一些评论家认为证交所不仅仅是股票的市场，同时也是非公开消息的市场。市场赋予消息的货币价值通常可以根据其导致的股价变化来精确衡量，因此消息几乎与其他商品一样，可以方便地兑换为货币。消息在交易者之间被当作交易物来使用，就这一点来说，消息就是一种货币。而且，很长时间以来，那些有幸获得内幕消息的人都可以依靠这些消息发财致富。直到最近，才有人对这种做法的正当性提出质疑。内森·罗斯柴尔德（Nathan Rothschild）[1]先人一步得到惠灵顿公爵在滑铁卢获胜的消息，并且精明地依靠这一消息大发一笔，为罗斯柴尔德家族在英国的财富奠定了基础。对此，皇家专门调查委员会和民众都没有奋起抗议。几乎在同一时间，大西洋的另一边也发生了类似的事情：约翰·雅各·阿斯特（John Jacob Astor）[2]抢先得到1812年战争随《根特条约》[3]的签订而结束的消息，并靠此发了一笔大财，他的行为没有受到任何指责。事实上，在后内战时期的美国，投资的大众依然毫无怨言地认为内部人士有权利用其优先获得的消息进行交易，并且满足于捡拾他们掉落的面包屑（丹尼尔·德鲁，一位老道的内部人士，残忍到连这

① 内森·罗斯柴尔德（1777—1836），英国银行家。
② 约翰·雅各·阿斯特（1763—1848），德裔美国商人、投资者，阿斯特家族第一位杰出成员，美国第一批百万富翁之一，也是美国第一个托拉斯的创始人。
③ 签署于1814年12月24日，是一条终止美国与英国之间的1812年战争的和平条约。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一点安慰都不愿意给公众，他会在公开场合故意散布虚假的投资计划来误导公众，可以说，他撒下的是有毒的面包屑）。在 19 世纪的美国，大多数富豪就算不是依靠内幕交易发家致富，也是通过这种方式实现财富扩张的。如果能在那时有效地制止内幕交易，当今的社会和经济秩序会有怎样的不同？做此猜想虽然无用却十分有趣。直到 1910 年，才有人公开质疑公司管理人员、董事和员工买卖自己公司股票的行为是否合乎道德；直至 20 世纪 20 年代，人们才开始普遍认识到，这种利用内部优势玩弄市场的行为是无法容忍的；直到 1934 年，国会才通过法律重建公平。这部法律叫做《证券交易法》，它规定，公司内部人士通过短期买卖本公司股票而获得的收益将被没收。之后，1942 年实施的 10B-5 补充条款规定，股票交易者不得进行任何形式的欺诈，也不得"对重要事实发布不实声明或……隐瞒重要事实"。

由于利用内幕消息的本质是隐瞒重要事实，因此这部法律似乎是在宣布利用内部优势进行交易属于违法行为，尽管它并没有禁止内部人士购买自己公司股票，也允许他们从中获利，只要他们的持股时间在 6 个月以上即可。但是事实上，一直到前不久，1942 年的补充条款还被视若空文。除了那些过于明显、就算没有这一条款也可以根据普通法提起公诉的案件以外，证券交易委员会（依据《证券交易法》成立的联邦执法机构）很少引用它。显然，执法宽松是有其理由的。首先，人们普遍认为，利用公司机密获取利润的特权能够最大程度地激励公司管理人员。有些专家还泰然自若地宣称，为了保证交易的平稳有序，无论内幕交易者的所作所为与公平交易的精神多么不符，都必须允许他们存在于市场上。此外，还有人声称，大多数股票交易者，不论他们是否是技术意义上的内幕交易者，都掌握并隐瞒了一些这样那样的内幕消息，或者至少希望或自认为如此，因此，不偏不倚地执行 10B-5 条款除了在华尔街引起混乱以外不会有其他结果。于是，证交会让该条款束之高阁了 20 年，似乎是在刻意避免打击华尔街

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最薄弱的地方。然而，接下来，证交会在小试了几次牛刀后，找到了复仇的机会，直击这个薄弱点。令证交会实现复仇计划的是一起针对得克萨斯海湾硫黄公司（Texas Gulf Sulphur Company）以及该公司13位管理人员和员工的民事诉讼案。案件于1966年5月9日至6月21日在位于弗利广场的美国地方法庭无陪审团开审。主审法官达德利·J·邦索尔（Dudley J. Bonsal）在审案时委婉地说："从某种程度上说，我们正在开垦一块新的田地，我想我们都同意这种说法。"除了开垦以外，也许还要播种。亨利·G·梅恩（Henry G. Manne）在新近出版的《内幕交易和股票市场》（*Insider Trading and the Stock Market*）一书中指出，这起案件十分典型，它全面呈现了内幕交易的问题。他认为，对此案的判决"可能决定着未来这一领域法律的发展"。

导致证交会提起诉讼的事件源起于1959年3月。当时，总部位于纽约、世界领先的硫黄生产商得克萨斯海湾公司开始在加拿大地盾（Canadian Shield）[①]上空进行航空探测。那是加拿大东部的一片广袤、荒凉的禁区，但是在并不遥远的过去，人们在那里发现了丰富的金矿资源。得克萨斯海湾公司的飞行员寻找的既不是硫黄也不是金矿，而是硫化物，即硫和其他有用矿物（如锌和铜）的化合物。他们希望找到这类矿物的可开采矿脉，这样得克萨斯海湾公司就可以拓展业务，减少对市价持续下滑的硫黄的依赖。两年间，探测断断续续地进行着，探测飞机上的地理仪器时不时会出现奇怪的指示——指针大幅摆动，这表示地下有导电物质。地质学家把出现这种现象的地区称为"异常地区"。探测人员将这些地区记录下来并在地图上标出，他们总共发现了数千个异常地区。虽然大部分硫化物都具有导电性，但是很多其他物质，包括石墨、被称作愚人金的不值钱的黄铁矿，

① 位于北美大陆，从加拿大中部延伸到北部的前寒武纪古岩盘，大致着围绕哈德逊湾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甚至水都具有导电性。知道这一点的人都清楚，从发现一个异常地区到找到具有开采价值的矿床还有很长的路要走。尽管如此，得克萨斯海湾公司的人发现的异常地区中有数百个被认为具有地面勘探的价值，其中最有希望的一处地图上标记为基德 –55（Kidd–55）的区域。那是一块面积为一平方英里的青苔沼泽地，稀稀落落地长着些树木，几乎看不见露地岩石。基德 –55 距离安大略省的老金矿城蒂明斯约 15 英里，而蒂明斯则在多伦多以北约 350 英里。由于基德 –55 属私人拥有，因此得克萨斯海湾公司的首要问题是取得这块土地或者其中足够面积的所有权以便开展地面勘测。对于一家大公司来说，要想在众所周知的探矿区收购土地，其难度之大可想而知。直到 1963 年 6 月，得克萨斯海湾公司才获准在基德 –55 的东北四分之一地区进行钻探。那年的 10 月 29 日和 30 日，得克萨斯海湾公司一位叫理查德 · H · 克莱登（Richard H.Clayton）的工程师在该东北地区进行了一次地面电磁勘探，结果令人满意。于是，一台钻机被运至这一地区，并于 11 月 8 日开始打第一口试验井。

之后的几天，基德 –55 的天气虽然令人不适，但人们的心情却十分激动。钻探队的负责人是得克萨斯海湾公司一位名叫肯尼斯 · 达克（Kenneth Darke）的年轻工程师。他爱抽雪茄，眼神放荡，看起来更像是传统意义上的采矿工而非公司职员。钻探持续了三天，从地下取出了一块直径为 1.25 英寸的圆柱形岩芯，作为基德 –55 地下岩石组成的第一个实际样本。岩芯取上来后，达克一寸寸、一尺尺地仔细加以研究，他没有使用仪器，靠的只是自己的双眼和对各种矿石自然形态的了解。11 月 10 日（周日）晚，钻机钻到了地下 150 英尺的深处，达克将电话打到他的顶头上司、得克萨斯海湾公司首席地质学家沃尔特 · 赫立克（Walter Holyk）位于康涅狄格州斯坦福的家中，向他汇报自己的发现（他是从蒂明斯打的电话，因为基德 –55 钻探工地上没有电话）。赫立克后来说，达克当时“非常兴奋”。赫立克在听了达克的汇报后显然也十分兴奋，他立刻行动起来，于周日晚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间在公司管理层中激起了一番骚动。当天晚上，赫立克致电他的上司、家住附近格林威治镇的理查德 · D. 莫里森（Richard D Mollison）。莫里森是得克萨斯海湾公司的副总裁，也是在那天夜晚，他致电自己的上司、家住附近拉伊镇的查尔斯 · F · 福加特（Charles F Fogarty），转达达克的汇报。福加特是得克萨斯海湾公司的执行副总裁，也是公司的二把手。第二天，达克的汇报以类似于从达克到赫立克、到莫里森、再到福加特的方式，进一步层层传递了上去。最终，赫立克、莫里森和福加特都决定亲自前往基德 –55 看一看。

赫立克最先到达。他于 11 月 12 日抵达蒂明斯，住进邦艾尔汽车旅馆，随后乘坐吉普车和沼泽拖拉机前往基德 –55。他正好赶上钻井完成，然后帮助达克用肉眼评估和记录岩芯。那时已是 11 月中旬，蒂明斯的天气原本还算不错，但突然变糟了。40 多岁的加拿大人、拥有麻省理工学院地理学博士头衔的赫立克后来说，当时的天气实际上是“相当恶劣”。“严寒、大风、凶险的雨雪……与岩芯钻井相比，我们更关心个人生活的舒适程度。肯 · 达克负责记录，我负责察看岩芯，试图估测其成分。”有些岩芯取上来时裹满了泥土和油脂，必须用汽油清洗后才能估测其成分，这增加了在那种条件下从事户外工作的难度。尽管困难重重，赫立克还是成功地鉴定出岩芯的成分，毫不夸张地说，鉴定结果令人惊讶。据他估计，这块总长度超过 600 英尺的岩芯平均含铜 1.15%、含锌 8.64%。后来，一位懂得矿业专业知识的加拿大股票经纪人说，钻井岩芯竟然能够达到如此长度并且具有这样的矿物成分，“实在是不可思议”。

得克萨斯海湾公司这时还没有找到一座可靠的矿藏。此次发现的矿脉很可能是一条又薄又长的地带，并不具备商业开采的价值；而且极有可能是因为运气好，钻头恰巧像剑入鞘那样“顺倾”插入了矿脉里。要想弄清矿床的形状和边界，还需要在不同的地方、以不同的角度多钻几口井。但是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样做的前提是必须取得基德 –55 其余四分之三土地的所有权。要想获得所有权并非易事，即使得克萨斯海湾公司最终能够取得所有权，那也需要耗费时日。尽管如此，公司还是可以采取一些行动，它也确实行动起来了。他们从试验钻井处移走了钻机，又将砍倒的小树重新种回钻井区周围，使之恢复原本的自然状态。他们还换了个地方，在他们认为的贫矿区尽可能大张旗鼓地打下了第二口试验井，并且不出所料地取出了一块贫瘠的岩芯。所有的掩饰措施都是自以为找到了矿藏的采矿人惯用的伎俩。此外，得克萨斯海湾公司的总裁克劳德·O·斯蒂芬斯（Claude O. Stephens）还下令严禁将真实情况透露给勘探小组以外的人员，即便是公司内部人员也不行。11 月下旬，岩芯被分段运往盐湖城的联合鉴定所做科学分析。同时，得克萨斯海湾公司开始小心翼翼地试探着购买基德 –55 的其余地区。

与此同时，另一些与蒂明斯北边发生的事有关或无关的行动也在进行着。11 月 12 日，福加特买入了 300 股得克萨斯海湾公司股票，15 日增加 700 股，19 日又买入 500 股，26 日再次买入 200 股；克莱登在 15 日买入 200 股，莫里森也于同一天买入 100 股；29 日赫立克太太买入 50 股，12 月 10 日又买入 100 股。然而，这些买入行为只不过是得克萨斯海湾公司某些管理人员和员工甚至他们的友人狂热购买该公司股票的序幕。12 月中旬，岩芯检测报告从盐湖城传回，报告显示，赫立克的粗略估计出奇的精准，铜和锌的含量与他的估测几乎完全一致，此外，每吨岩芯还含有 3.94 盎司的银，这可是天上掉下的大馅饼。12 月下旬，达克前往华盛顿及周边地区，向他认识的一个姑娘和她的母亲推荐得克萨斯海湾公司的股票。这二人在后来的审判中被称为“消息受领人”，她们又向另外两人（顺理成章地被称作“次级消息受领人”）推荐了这只股票。12 月 30 日至次年 2 月 17 日之间，达克的消息领受人和次级消息领受人总共买入了 2100 股得克萨斯海湾公司股票，并且还购买了 1500 股经纪界所谓的“看涨期权”。看涨期权是一种选择权，购买者可以在指定时段内以固定价格，通常是购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买期权时的市价，购买一定数量的某只股票。大多数上市股票的看涨期权由其经销商销售，购买者通常只需支付少量资金。如果股票在指定时段内上涨，上涨部分很容易就能转化为期权购买者的收益，而且几乎是纯收益;而如果股价不涨或下跌，他只需要像赌输的赌马者撕掉赌票那样撕掉期权即可，损失的只不过是购买期权的资金。因此，看涨期权是股市中成本最低的赌博方式，是将内幕消息变现的最便捷方式。

由于冬季的冰冻期和基德–55 的所有权问题，回到蒂明斯后的达克暂时不必去勘查地质，但他却似乎非常忙碌。1 月，他与得克萨斯海湾公司以外的一个蒂明斯人私下里达成了合作协议。为了他们自己的利益，这位蒂明斯人宣称蒂明斯周围的公有土地归其所有。2 月，达克告诉赫立克，在某个寒冷的冬夜他与一位熟人在蒂明斯的酒巴里聊天，其间这位熟人无意中说起自己曾经听到得克萨斯海湾公司在附近发现了矿藏的流言，因此打算圈下几块地。赫立克后来回忆说，他当时大惊失色，让达克改变过去的做法，不要再像避瘟疫般避开基德–55，而要“直接到那里去，圈下所有需要的土地”，同时“将那位熟人引开，把他送上直升飞机或随便什么，只要把他弄走就行”。达克想必是遵守了这一命令。此外，他在 1964 年的头 3 个月内毫不客气地买下了 300 股得克萨斯海湾公司股票和 3000 股看涨期权，并且在他的消息受领人名单上又加上了几个人，其中包括他的兄弟。这一时期，赫立克和克莱顿虽然没有像达克那样大手笔，但也大大增持了得克萨斯海湾公司的股票——赫立克和他妻子买入了大量看涨期权，此前他们对看涨期权几乎一无所知，而现在这种方式却在得克萨斯海湾公司圈内风行起来。

春天的气息终于来临了。伴随着春天的到来，得克萨斯海湾公司的土地购买计划终于取得了胜利。到 3 月 27 日，得克萨斯海湾公司获得了其所需的几乎所有权益，也就是说，它获得了基德–55 其余三块土地的明确所有权或采矿权，只是需要让出其中两块土地 10% 的收益，这两块土地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中的一块归顽固的科蒂斯出版公司所有。达克和他的消息领受人及次级消息领受人在 3 月 30 日和 31 日最后又大买了一通（在这两天中，他们买入了 600 股股票和 5100 股看涨期权）。之后，钻探工作在尚未解冻的基德 -55 沼泽地上重新开始，这一次赫立克和达克两人都在现场。新打的井是第三口钻井，也是第 2 口有用的钻井，因为 11 月钻的两口井中有一口是假井，目的是掩人耳目。新钻井的位置与第一口井有些距离，而且与之构成一定的倾角，以探测矿床的边界。赫立克在观察和记录从地下取出的岩芯时冻得几乎握不住笔，但是他的体内一定热血沸腾，因为在最初的 100 英尺后矿体趋势越来越好。4 月 1 日，他致电福加特做了首次进展汇报。此时，蒂明斯和基德 -55 的工作人员开始了没日没夜的工作。钻探队在工地上连续工作，而地质学家们为了向上级汇报情况，不得不频繁地前往蒂明斯打电话。从钻探工地到蒂明斯，一路上都是 7 英尺高的雪堆，单程就要耗时三个半到四个小时。围绕着异常地区，钻探队在不同的地方以不同的角度打下了一口接一口新钻井。开始的时候，由于缺水，每次只能使用一台钻机。地面冻得铁硬，还覆盖着厚厚的积雪，钻机操作所必须的水不得不从距离基德 -55 约半英里处的水塘冰层下费力地抽取过来。4 月 7 日，第三口钻井钻探完成，紧接着同一台钻机开始钻第四口井。第二天，缺水问题有所改善，第二台钻机开始打第五口钻井。两天后，也就是 4 月 10 日，第三台钻机进入工作状态，开钻新井。总之，4 月初的几天内，这件事的主要参与者都忙得不亦乐乎，那段时间里他们对得克萨斯海湾公司看涨期权的购买倒是停了下来。

随着钻探工作的推进，一座巨型矿床的轮廓渐渐显现出来。第三口钻井证实，第一口钻井并未像此前所想的那样“顺倾”打入矿脉中。第四口钻井证实，矿脉具有令人满意的厚度。从某个时刻起（确切是哪个时刻饱受争议），得克萨斯海湾公司开始认识到他们找到了一座具有开采价值且面积颇广的矿藏。随着这一时刻的到来，事件的焦点从钻探工和地质学家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转移到了公司职员和金融家身上，这些人后来成了证交会的主要谴责对象。4 月 8 日一整天和 9 日的大部分时间里，蒂明斯大雪连天，就连地质学家也没法出城前往基德 -55。但是在 9 日傍晚，得克萨斯海湾公司的高层历经七个半小时惊心动魄的旅程，最终抵达了基德 -55。这一行人的职位都不低于前一天到达蒂明斯的副总裁莫里森。莫里森在钻探工地上过了一夜，次日中午时分离开。他后来解释说，这是为了避免基德 -55 工地上的人过于热情的午餐招待，因为像他那样整天埋头公务的人对此无法适应。临走时，他下令打一口试生产钻井，以获取一块相对较大的岩芯，从而确定否适合对矿石进行常规的选矿生产。通常，采矿方只有在确信有可开采矿床存在的情况下才会打下试生产钻井。得克萨斯海湾公司可能也是一样。后来，证交会的两位矿业专家在反驳辩方专家的观点时坚称，莫里森下达该命令时，得克萨斯海湾公司就已经掌握了相关消息，并且很可能据此计算出基德 -55 矿藏的总试金值至少有 2 亿美元。

至此，这个著名的加拿大矿业流言便四处传开了。回想起来，此前很长一段时间内竟然会保持悄无声息，这实在是个奇迹（多伦多的一位经纪人在审讯时说："我看到钻探工丢下该死的钻机，拼命地往经纪事务所跑……[要不然就是] 拿起电话打到多伦多。"这位经纪人接着说，如此一来，一时间海湾街 [Bay Street][①] 上的廉价股经纪人只要声称自己与某位发现了矿藏的钻探工关系密切，他的身价就会大涨，当时的情状同赛马情报员的地位取决于其与赛马手或赛马的关系如出一辙）。《北方矿工》（*The Northern Miner*）是多伦多一份对矿业股票有巨大影响的周刊，它于 9 日报道称："人们口口相传说，得克萨斯海湾公司在基德镇有所行动。据报，有一组钻机在那儿工作。"同一天，《多伦多每日星报》称，蒂明斯"兴

---

① 多伦多金融中心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奋得眼球暴出”，“得克萨斯海湾公司成了流传在每个街角和每家理发店的神奇词语”。得克萨斯海湾公司纽约总部的电话响个不停，人们疯狂地打来电话探听消息，而公司管理人员则都冷静地予以回绝。4 月 10 日，流言引起了总裁斯蒂芬斯（Stephens）的高度重视，他咨询了自己最信任的合作伙伴托马斯·S·莱蒙特（Thomas S. Lamont）。莱蒙特是得克萨斯海湾公司董事会的高级董事，过去曾是第二代摩根合伙人，并一直在摩根银行身居各种要职，可以说是华尔街久负盛名的人物。斯蒂芬斯将蒂明斯北边发生的一切告诉了莱蒙特（这是莱蒙特第一次听说此事），明确表示他不认为这有什么值得吸引眼球的，并询问莱蒙特该如何应对那些夸大其词的报道。莱蒙特回答说，只要这些消息不传出加拿大媒体界，“我想你大可以随它们去”。但是，他接着说，万一消息登上美国的报纸，那还是在媒体发表声明澄清事实为好，以免引起股市的过度波动。

第二天是 11 日，周六，美国报纸得到了消息，这下可引起了轰动。《纽约时报》和《先驱论坛报》都报道了得克萨斯海湾公司的发现，《先驱论坛报》更是在头版刊登了这条消息，并表示，“自 60 多年前在加拿大发现金矿以来，这是在该国发现的最大的矿藏”。斯蒂芬斯读了这些报道后或许也稍稍睁大了眼睛，他告诉福加特在下周一的报纸上及时刊登一篇新闻稿。于是，福加特在周末与另外几位公司管理人员一起写出了一篇新闻稿。与此同时，基德 -55 的钻探工作并没有停下来。相反，后来的证词表明，在周六和周日这两天里，越来越多富含铜和锌的岩芯从钻井中取出来，矿藏的估算价值几乎每个小时都在增加。但是，从周五晚上之后，福加特就没有与蒂明斯联系，因此，他和他的同事在周日下午向媒体发出的声明并不是根据最新信息撰写的。无论是由于以上原因还是别的什么理由，从这份声明中看不出得克萨斯海湾公司认为自己发现了一座新的康斯托克矿（Comstock Lode）[①]。声明称那些公开报道夸大其词且很不可靠，它只承认，

① 1859 年于美国内华达州西部发现的丰富的金银矿，到 1890 年被开采完。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司近期在“蒂明斯附近某一地区”进行了钻探，“初步结果显示有必要开展进一步钻探，以便恰当地评估勘探前景”。声明接着表示，“根据目前的钻探情况尚无法得出结论”。

真实情况就这样被隐瞒了，或者，有人也许会说被掩盖了。这份声明出现在周一的报纸上后，公众显然是接受了其中的说辞，因为得克萨斯海湾公司的股票在这一周的前几天内并未出现大幅上涨，而如果《纽约时报》和《先驱论坛报》的热情报道没有受到驳斥的话，情况估计会大有不同。前一年 11 月时，得克萨斯海湾公司股票的价格约为 17 或 18 美元，之后数月内上涨至 30 美元左右。周一，这只股票在纽约证交所以 32 美元开盘，较周五收盘时上涨近 2 个点，但当天交易结束前却调转方向跌至 30.875 美元，并在接下来的两天里继续下跌，周三一度跌至 28.875 美元的低点。显然，得克萨斯海湾公司周日对媒体报道的驳斥对投资者和交易商产生了很大影响。然而，正是在这三天里，得克萨斯海湾公司的人，无论身处加拿大还是纽约，似乎都沉浸在另一种完全不同的情绪中。13 日周一，也就是那份低调的新闻稿出现在报纸上日子，试生产钻井在基德 –55 打钻完成，钻机接着又打了三口常规试验井。工作人员带领《北方矿工》的一位记者参观了工地，并向他简单介绍了莫里森、赫立克和达克的调查结果。现在回过头来看，他们向记者介绍的情况清楚地表明，无论那篇新闻稿的起草者在周日是怎么认为的，基德 –55 工地上的人在周一时已经确信，他们发现了一座巨大的矿藏。然而，下一期的《北方矿工》要等到周四早晨才会出现在订户的邮箱里和报摊上，此前外界无法获知这一消息，或者至少无法通过这一途径获知消息。

周二晚，莫里森和赫立克飞往蒙特利尔。他们计划去参加加拿大矿业和冶金研究所的年会，将有数百名重要的矿业界和投资界人士出席此次会议。到达会场所在地伊丽莎白女王宾馆时，莫里森和赫立克吃惊地发现他们受到了电影明星般的欢迎。显然，有关得克萨斯海湾公司发现新矿的流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言已经在那里纷纷扬扬地传了一整天，所有人都希望抢先获知内幕。事实上，一排电视摄像机已经在那里架起，等着转播两位蒂明斯使者的讲话。由于公司没有授权他们发表任何讲话，莫里森和赫立克匆匆离去，逃出伊丽莎白女王宾馆，转而住进蒙特利尔机场的一家汽车旅馆。第二天是 15 日，周三，按照事先安排，他们在安大略省矿业部长及其副手的陪同下从蒙特利尔飞往多伦多。途中，他们向部长简要介绍了基德 –55 的情况，部长听后表示要尽快就此事发表公告以正视听。于是，在莫里森的帮助下，矿业部长起草了一份公告。根据莫里森制作并保留的副本，公告中有这么一段："根据目前掌握的信息，得克萨斯海湾硫黄公司满怀信心地让我宣布，该公司找到了一座规模可观的可开采锌铜银矿，这座矿藏将尽快开采并投入生产。"莫里森和赫立克相信，部长会在当晚 11 点通过多伦多的电台和电视发布公告，这样，在《北方矿工》次日一早出现之前数小时，得克萨斯海湾公司的好消息就会公之于众。但是，由于某些至今仍然不为人知的原因，部长没在那天晚上发布公告。

得克萨斯海湾公司在派克大街（Park Avenue）200 号的总部内弥漫着不断加剧的危机感。公司恰巧要在周四上午召开月度董事例会。周一，家住得克萨斯州休斯顿的董事弗朗西斯・G・科茨（Francis G. Coates）致电斯蒂芬斯，询问他是否需要劳神费力地赶去参加例会。科茨那时尚未听说公司在基德 –55 的发现。斯蒂芬斯回答说他应该到场，但没有解释原因。钻探现场传来的消息越来越令人兴奋，到了周三，得克萨斯海湾公司的管理层决定写一篇新的新闻稿，在周四董事例会后的新闻发布会上发布。那天下午，斯蒂芬斯、福加特和公司秘书大卫・克劳福德（David M. Crawford）一起拟定了稿件。这次的稿件透露了最新消息，而且语气轻快，摒弃了重复和模棱两可的用词。其中有一段这样写道："得克萨斯海湾硫黄公司在蒂明斯地区有了重大发现，在那里找到了一座含有锌、铜和银的矿藏……目前，七口钻井已经基本打钻完成，钻探结果显示，该地区

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

存在一座巨大矿体，其长度至少为 800 英尺，宽度至少为 300 英尺，垂直厚度在 800 英尺以上。这是一个重大发现。初步数据显示，矿藏储量超过 2500 万吨。”至于为何这篇稿件与三天前发布的稿件有如此巨大的差异，新稿件解释说这是因为其间公司“又获得了大量新数据”。没有人能够否认，对于一座储量超过 2500 万吨的矿藏来说，其价值绝对不止一周前估算的 2 亿美元，而要比这一金额高出许多倍。

同一天，纽约也十分疯狂。工程师克莱顿和公司秘书克劳福德抽空给他们的经纪人打电话，下单买入了一些得克萨斯海湾公司的股票——克莱顿 200 股，克劳福德 300 股。没过多久，克劳福德又觉得自己投入得不够多，于是第二天上午 8 点刚过，他就打电话把经纪人从睡梦中叫醒，将股票订单翻了个倍。显然，他在柏宁酒店度过了一个不眠之夜。

周四上午，第一条有关蒂明斯发现矿藏的重磅消息飞快地在北美投资界传播，但传播范围颇为分散。7 点至 8 点间，多伦多的邮递员和报摊开始派送和发售《北方矿工》，其中刊登了那位参观过基德 -55 的记者所写的报道。在这篇报道中，记者使用了大量矿业术语来描述新矿的情况，但他也没有忘记用人们都能读懂的语言将其称为“一次了不起的成功勘探”、“一座新的巨型锌铜银矿”。几乎在同一时间，《北方矿工》正在被送往边界以南的底特律和布法罗订户的途中；9 点到 10 点间，数百份零售报纸抵达纽约。但是，在报纸实际到达之前，纽约已经通过多伦多打来的电话了解了其中的内容。到 9 点 15 分左右，得克萨斯海湾公司中了大奖的消息成了纽约经纪事务所的谈资。哈登公司（E. F. Hutton & Company）第 60 大街事务所的一位客户接待员后来抱怨说，那天一早他的一些经纪人朋友在电话里急不可耐、喋喋不休地谈论得克萨斯海湾公司的事，严重妨碍了他与客户的交流。但是，他还是见缝插针地给他的两位客户（一对夫妇）打了电话，帮助他们从得克萨斯海湾公司的股票中发了一笔快财，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

准确地说，是在不到一小时内获利 10500 美元（“很明显，我们都入错行了。”邦斯尔法官听到此事后如此评论道。或者，如已故的维兰德·瓦格纳 [Wieland Wagner][①] 在其他情况下所说的：“恕我直言，华尔街就是瓦尔哈拉殿堂 [Valhalla][②]。”）。那天早上，证交所的交易商们都在午餐会所（在 10 点开市前该会所提供早餐）里一边嚼着吐司和鸡蛋，一边大谈得克萨斯海湾公司的事。

派克大街 200 号，董事例会于 9 点准时召开，董事们看到了即将向媒体发布的新闻稿，斯蒂芬斯、福加特和莫里斯代表勘探小组轮流对蒂明斯发现矿藏的情况做出说明。斯蒂芬斯还说，安大略省矿业部长前一天晚上已经在多伦多公布了此事（这当然是错的，尽管这是个无心之失；实际上，几乎就在斯蒂芬斯说这番话的同时，矿业部长正向安大略议会新闻记者团发布他的公告）。董事例会大约在 10 点结束，随后一群记者鱼贯进入董事会议室参加新闻发布会，得克萨斯海湾公司的董事都没有离开。这群记者共 22 人，来自美国各大综合性及金融报纸和杂志社。斯蒂芬斯向他们分发新闻稿，然后大声朗读稿件——新闻发布会通常都以这种奇怪的方式召开。就在他不厌其烦地朗读稿件之时，记者们开始往外溜（“他们就像是从会议室漏出去一样。”莱蒙特后来如此说道），他们都急着打电话给自己的新闻社报告这条具有轰动性的消息。接着，得克萨斯海湾公司放映了一些乏味的彩色幻灯片来介绍蒂明斯周边的乡村情况，赫立克还对一些钻探岩芯进行了讲解。在此期间，又有更多记者溜了出去。大约在 10 点 15 分，发布会结束，那时会场上只剩下很少几名记者。当然，这并不代表发布会失败了。恰恰相反，新闻发布会的成功与否与其结束前离开会场的记者人数成正比。从这一点上来说，新闻发布会也许是一种最为特殊的演出。

① 维兰德·瓦格纳（1917—1966），德国歌剧导演。
② 北欧神话主神兼死亡之神奥丁接待英灵的殿堂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得克萨斯海湾公司的两位董事科茨和莱蒙特在随后大约半个小时内的行为，是证交会起诉案中控辩双方争辩最多的事项。由于争辩的详情被载入了法律，这些行为至少可供股票内幕交易者们研究30来年，帮助他们自救或至少免受谴责。争辩的核心是时机，尤其是科茨和莱蒙特采取行动的时机与道琼斯新闻服务社发布得克萨斯海湾公司消息的时机之间的关系。道琼斯新闻服务社是投资者熟知的实时新闻机构。在美国，很少有投资事务所不使用道琼斯新闻服务社，它的声望非常之高，有些投资圈甚至认为一条消息公布于众的时刻是由其登上“宽纸带”的时刻决定的。1964年4月16日上午，道琼斯的一位记者参加了得克萨斯海湾公司的新闻发布会，并提前退场给自己的办公室打去电话报告他得到的消息。据他回忆，他是在10点10分到10点15分之间打的电话。一般来说，获知如此重要的消息后，道琼斯会在两三分钟内通过新闻收报机将它传遍全国各地。但事实上，有关得克萨斯海湾公司的消息直到10点54分才出现在“宽纸带”上，延迟的40多分钟完全无法解释。与矿业部长公告之谜一样，“宽纸带”消息之谜在审判中也被认定为与案情无关，因而一直悬而未解。证据规则的一个十分有趣之处就是留点事情让人想象。

科茨是得克萨斯人，他是第一位卷入此事的公司董事，当时他自己并没有想到这件事会有如此重大的历史意义。新闻发布会结束之前或者刚刚一结束，他就走进董事会会议室隔壁的办公室，借了一部电话打给他的女婿弗雷德·海米西格（H. Fred Haemisegger）。海米西格是休斯顿的股票经纪人。科茨后来声称，他把得克萨斯海湾公司发现矿藏的消息告诉了海米西格，并且说他是等到“消息发布之后”才打的电话，因为他“年纪大了，不想招惹证交会”。然后，他为4个家庭信托基金下单买入了2000股得克萨斯海湾公司股票。他并非这4个信托基金的受益人，而是受托人。大约20分钟前，这支股票在证交所以略高于30美元的价格开盘，当时的交易情况虽然活跃但并未显现明确的上涨势头，而此时它正快速上涨。但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海米西格眼疾手快，赶在这条莫名其妙迟到的消息出现在“宽纸带”上之前，将订单下达给了他的事务所在交易场内的经纪人，成功地以 31 ~ 31.625 美元的价格为科茨买下了股票。

与得克萨斯人科茨不同，莱蒙特秉承了华尔街投机者的传统。他行动坚决而优雅淡定，不慌不忙，甚至显得有些漫不经心。新闻发布会结束后，他没有离开会议室，而是无所事事地在那里待了大约 20 分钟。“我兜兜逛逛……听他们聊天，和每个人都闲扯上两句，还时不时地拍拍这个或那个人的后背。”他后来如此描述。然后，在 10 点 39 分或 10 点 40 分，他走进附近的一间办公室，打电话给他在摩根银行的同行和朋友朗斯特里特・辛顿（Longstreet Hinton）。辛顿是摩根银行的执行副总裁兼信贷部主管。这一周的早些时候，辛顿曾经问过莱蒙特，作为得克萨斯海湾公司的董事，他能否对媒体上有关得克萨斯海湾公司发现矿藏的传言做些解释，莱蒙特当时回答说不能。莱蒙特后来回忆说，此刻他在电话里告诉辛顿，“他感兴趣的消息已经或者很快就会出现在新闻收报机上，是关于得克萨斯海湾公司的消息”。“是好消息吗？”辛顿问。莱蒙特回答说“相当好”或是“非常好”（他们两人都不确定莱蒙特到底是怎么说的，但是这并不重要，因为在纽约银行家的专业用语中，“相当好”就等于“非常好”）。不管怎么说，尽管距离辛顿办公室 20 英里的地方就有一台道琼斯新闻收报机，但他并没有听从莱蒙特的建议去看看那台滴答作响的机器，而是立刻打电话给摩根银行的交易部，要来了得克萨斯海湾公司股票的行情表，然后用拿索医院的账户下单买入了 3000 股——他是这家医院的财务主管。从莱蒙特离开新闻发布会会场算起，整个过程不超过两分钟。订单很快从银行传到证交所并执行完成，在辛顿从“宽纸带”上看到得克萨斯海湾公司的消息之前（如果他确实去看了的话），拿索医院就已经买下了股票。但是，他并没有看“宽纸带”，他有别的事要忙。为拿索医院下单后，他去了摩根银行养老金信托主管的办公室，建议他为信托账户买入一些得克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

萨斯海湾公司的股票。不到半个小时，摩根银行就为其养老基金和分红账户下单购买了 7000 股股票，其中 2000 股是在得克萨斯海湾公司的消息出现在“宽纸带”上之前买入的，其余部分是在“宽纸带”打印这条消息之时或者之后数分钟内买入的。过了一个多小时，大约在 12 点 33 分，莱蒙特为自己和家人买下 3000 股得克萨斯海湾公司股票，这次他支付的价格是 34.50 美元，因为那时股价已经开始大涨了。上涨趋势在之后的数天、数月和数年内一直持续着。这只股票那天下午的收盘价是 36.375 美元，月末冲高到 58.375 美元。到 1966 年底，基德 –55 终于投入商业化生产，这座新的巨型矿藏的铜产量和锌产量分别有望达到加拿大全年产量的十分之一和四分之一，得克萨斯海湾公司的股价随之涨到 100 美元以上。凡是在 1963 年 11 月 12 日和 1964 年 4 月 16 日上午（甚至中午）之间买入得克萨斯海湾公司股票的人，其资产至少增加了两倍。

除了得克萨斯海湾公司审判案竟然能够开庭以外，该案件最引人注目的一点也许是，出现在邦斯尔法官面前的被告形形色色、复杂多样，其中有克莱顿（拥有卡迪夫大学矿产专业学位的纯正威尔士人）那样见到矿石就两眼放光的勘探者，有福加特和斯蒂芬斯那样忙忙碌碌且精力充沛的商界富豪，还有科茨之类的得克萨斯钻营者和如莱蒙特般彬彬有礼的金融人士（达克在 1964 年 4 月以后就离开得克萨斯湾公司成为一名私人投资者，他是否拥有独立的公司我们无从知晓。他拒绝到庭，理由是他是加拿大籍人，不受美国法院管辖。证交会对此表示无可奈何，而辩方律师则嘲讽说证交会巴不得达克不露面，这样原告就可以往他脸上抹黑，将他描述为躲在翅膀下的魔鬼梅菲斯特[①]）。证交会的律师小弗兰克·肯纳默（Frank E.Kennamer Jr.）称，他的目的是“让这些被告

① 魔鬼梅菲斯特（Mephistopheles）是《浮士德》中的魔鬼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的错误行为曝光示众”。之后，证交会要求法庭颁布一条永久禁令，禁止福加特、莫里森、克莱顿、赫立克、达克、克劳福德和其他几位在1963年11月8日至1964年4月15日间购买得克萨斯海湾公司股票或看涨期权的内部人士再“通过欺诈行为对任何从事证券交易的人施加任何影响”。证交会又更进一步，请求法院判令被告向那些因不了解内幕消息而蒙受欺骗、将股票或期权卖给他们的人做出赔偿。这是一个全新的突破。证交会还指控说4月12日发出的那篇悲观的新闻稿是故意欺骗，并据此要求法院判决得克萨斯海湾公司不得再“对重要事实发布任何不实声明或隐瞒重要事实”。如果法院真的做出这个判决，得克萨斯海湾公司将颜面尽失。不仅如此，这一判决的关键之处在于，任何一个在两次新闻稿发布之间卖出得克萨斯海湾公司股票的人，无论他将股票卖给了谁，都可以起诉该公司，而那一时间段内有数百万股得克萨斯海湾公司股票换手，因此这实在是件棘手的事。

除了法律技术难题以外，辩方律师团在为内部人士抢先购买股票的行为辩护时提出的主要观点是：11月第一口钻井所提供的信息并不能说明那里一定有可开采矿藏，而只表示有这种可能性。为了证明这一观点，辩方请来一群矿业专家，他们向法官作证说，最初的钻井是很不可靠的，有些证人甚至说，对得克萨斯海湾公司来说，第一口钻井很可能不是资产而是债务。在那年冬天购买了得克萨斯海湾公司股票或期权的人坚持说，他们的决定与钻井没有什么关系，他们当时只是觉得，根据一般原则来看投资得克萨斯海湾公司是个不错的选择，因此才买入了这家公司的股票。克莱顿则称，他之所以会突然如此大手笔地进行投资，是因为自己刚刚娶了一个富有的老婆。证交会也请来自己的专家团队予以反驳。他们坚持认为，第一块岩芯的特性足以表明那里极有可能存在一座富矿，因此了解此事的人早已掌握了重要的事实。证交会在审后陈述中尖锐地指出：“说被告在确定有矿藏存在之前可以自由购买公司股票，这无疑等于在说，赌马时知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道一匹马被注射了非法兴奋剂而赌它会赢没有什么不公平的，因为它可能会在赛程的最后阶段倒地暴毙。”辩方律师没有理睬赌马的比喻。至于4月12日的那篇悲观的新闻稿，证交会强调称，稿件的主要拟稿人福加特根据差不多48小时前的消息来拟定新闻稿，罔顾当时基德-55、蒂明斯和纽约之间通信条件良好这一事实。证交会认为，“就算从最宽容的角度来理解福加特博士的奇怪行为，那也说明他完全不在乎向得克萨斯海湾公司股东和公众提供一份基于过时信息的令人沮丧的声明”。辩方避开信息过时的问题，声称这篇新闻稿“准确地描述了斯蒂芬斯、福加特、莫里森、赫立克和克莱顿所了解的钻探情况”，而“证交会指出的问题显然只是一个判断上的问题”。他们还表示，得克萨斯海湾公司的处境非常困难和敏感，如果当时公司发布一份乐观的声明而后却被证明是基于错误的希望，它还是会被指控为欺骗。

对于第一口钻井提供的信息是否“重要”的问题，邦索尔法官进行了仔细考量。他得出的结论是，在那种情况下对“重要”的定义必须是保守的。他指出，这里涉及到公共政策的问题：“在我们的自由企业制度下，公司内部人士，包括董事、管理人员和员工，应当被鼓励持有自己公司的股票。持股的激励作用对公司和持股人都有利。”根据他的保守定义，他判定，在4月9日晚三口交会的钻井确定矿床的三维形状之前，得克萨斯海湾公司并不掌握重要信息，因此，在该日期之前，内部人士即便根据钻探结果做出购买得克萨斯海湾公司股票的决定，也不过是在冒险，是合法的、“有学识根据的猜测”（一位报纸专栏作家并不认同邦索尔法官的结论，他说，这样的猜测所需要的学识程之高足以令猜测者获得最优生荣誉称号）。至于达克，法官发现，他的消息受领人以及次级消息受领人在3月份的最后几天内大量购买股票，这很可能是受了达克的鼓动，因为达克告诉他们基德-55的钻探工作将会继续。但是即便如此，依照邦索尔法官的逻辑，那时还没有出现重要信息，因而也就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不可能有人对其加以利用或传播。

于是，对于所有在 4 月 9 日晚之前购买股票或看涨期权、或者向消息领受人推荐股票的有学识的猜测者，起诉都被驳回了。至于克莱顿和克劳福德，他们在 4 月 15 日购买或订购股票的不当举动则是另一回事。尽管法官没有发现他们有意欺骗或欺诈的证据，但是他们确实十分清楚公司发现了一座巨型矿藏，也知道这一消息次日就会公布，简而言之，他们在掌握重要的机密信息后购买了股票。因此，法官判定他们违反了 10B-5 法规。最终，他们应该被禁止再做这样的事，并且被要求向在 4 月 15 日将股票卖给他们的人做出赔偿——当然，前提是能够找到这些人，由于股票交易太过复杂，有时很难找出一笔交易的交易方。我们这个时代的法律几乎不切实际地遵守着人本主义精神——也许法律就该保持这种精神。在法律眼中，企业就是人，证券交易所就是街角的市场，买家和卖家都在那里面对面地讨价还价，而计算机则根本不存在。

至于4月12日的新闻稿，法官认为从事后来看它确实“令人沮丧”且“信息不完整”。但他同时又认为，这篇新闻稿的目的是纠正当时媒体上出现的夸大传言，这一动机值得尊敬。因此，他判定，证交会未能证明这篇新闻稿是虚假的或者具有误导性和欺骗性。就这样，他驳回了证交会对得克萨斯海湾公司有意扰乱持股者和公众视线的指控。

时至此刻，证交会遭遇了一连串失败，而胜利却只有两场。而且，矿工扔下钻机往经纪事务所跑的神圣权利也基本保留下来了，只要他打的井是一系列钻井中的第一口即可。但是，还有一件事没有解决。在控辩双方争辩的所有事项中，这件事对持股人、交易商和国民经济的影响是最大的，而与公司的探矿人员却关系不大。这件事就是科茨和莱蒙特在 4 月 16 日的行为是否违法。此事之所以重要，是因为它提出了这样一个问题，即，以法律的眼光来看，一条信息究竟是在何时从内幕消息变为公开消息的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此前，从来没有人如此严格地考究过这个问题，因此，得克萨斯海湾公司一案中对该问题的处理很快就会成为这方面的法律权威，直到有更好的做法取而代之。

证交会的基本立场是，科茨买入股票的行为，以及莱蒙特小心翼翼地在电话里给辛顿的提示，都属于对内幕消息的非法利用，因为这些行为发生在道琼斯“宽纸带”发布得克萨斯海湾公司找到矿藏的消息之前。证交会的律师坚持认为道琼斯“宽纸带”公布的消息是“官方消息”，但是道琼斯新闻服务社从来没有得到过任何权威机构的授权（尽管它很可能希望得到这样的授权），人们只是习惯性地认为它是官方机构。然而，证交会还提出了其他观点。它宣称，即使这两位董事在“官方消息”公布以后再打电话，他们的行为仍然是不当的、非法的，除非他们等上足够长的时间，直到那些不能参加新闻发布会、甚至没有及时看到“宽纸带”的投资公众将这条消息充分消化。辩方律师团却有不同看法。他们认为，无论其委托人是在“宽纸带”发布消息之前还是之后打电话，他们都是无辜的，完全不应该受到指责。辩方律师团首先辩称，科茨和莱蒙特有充分理由认为消息已经发布出去，因为斯蒂芬斯在董事例会上说安大略矿业部长已经在前一天晚上发布了公告，因此，科茨和莱蒙特的行为是诚实的。律师团接着提出了第二个观点：鉴于经纪事务所里的流言满天飞以及一大清早证交所里的群情亢奋，早在新闻收报机发布消息或两位董事打出那几通饱受争议的电话之前，消息其实就已经通过口口相传和《北方矿工》散播开了。莱蒙特的律师声称，他们的委托人绝对没有劝说辛顿购买得克萨斯海湾公司的股票，他只是建议辛顿去看看“宽纸带”，而无论是建议看“宽纸带”还是实际去看，都是合法的，至于辛顿的所作所为，那是他自己的事。总之，在是否有违法行为以及违反了哪些法规方面，双方律师都没能达成一致。事实上，被告方争辩称，证交会是在要求法庭制定新的法规并据以追诉被告；而原告方则坚持说他们只是要求法庭本着昆斯伯里侯爵精神（Marquis

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

of Queensberry）[1] 全面应用已有的 10B-5 法规。审判快结束时，莱蒙特的律师最后奋力一搏，在法庭上激起了一阵骚动。他们拿出一件谁也没料到的物品——一大幅插满了各色小旗的美国详细地图，旗帜的颜色有蓝色、红色、绿色、金色和银色。莱蒙特的律师宣称，每一面旗都代表一个地方，在莱蒙特采取行动或"宽纸带"发布得克萨斯海湾公司找到矿藏的新闻之前，消息就已经在旗帜所代表的地方传开了。审问结果显示，除了八面旗帜以外，其余旗帜代表的都是美林－皮尔斯－芬纳和史密斯经纪公司的事务所，消息通过该公司的内部线路在 10 点 29 分传到了其下的各个事务所。尽管这一相当有限的传播范围很可能削弱了地图的法律效力，却没有减少它在法官眼中的美感。"地图很漂亮，不是吗？"他大声说道，而证交会的人却气得七窍生烟。辩方律师团不禁洋洋得意，其中一人发现有些地方被忽视了，于是便表示地图上还应该插上更多旗帜。此时，尚未回过神来的邦索尔法官摇摇头说，那恐怕不行，因为所有已知的颜色都被用过了。

莱蒙特非常谨慎，给辛顿打完电话后过了差不多 2 个小时，直到 12 点 33 分，才为自己和家人购买股票。但是，他的谨慎并没有给证交会留下好印象，相反，证交会在这个问题上的立场恰恰是最前卫的。他们请求法官做出裁定，大胆地为未来的法律体系开创先河。证交会在陈述中这样阐明其立场："证交会认为，即使公司信息在媒体上公开了，内部人士仍然有责任避免进行证券交易，直到证券界、持股人和投资公众有合理的时间评估事件的发展并据此做出投资决定……内部人士至少要等到随行就市的普通投资者可能已经获知消息并有时间对消息进行考虑之后，再采取行动。"证交会声称，在得克萨斯海湾公司一案中，"宽纸带"发布消息后的 1 个小时 39 分钟还不够长，外界来不及在这段时间内对消息做出评估，

---

① 拳击规则的制定者，其制定的规则主要精神是公平竞争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得克萨斯海湾公司的股价那时尚未开始飙升就是证明，因此莱蒙特在12点33分买入股票的行为违反了《证券交易法》。那么，证交会认为的“合理时间”到底是多长？证交会的律师肯纳默（Kennamer）在总结发言中说，那要“根据情况来定”，要看内幕消息的性质如何。例如，对于降低股息的消息，即使是最迟钝的投资者也能很快明白，而像得克萨斯海湾公司找到矿藏这样不同寻常的隐晦消息则可能需要几天、甚至更长的时间，才能被公众理解。肯纳默接着说：“要制定刻板的、适用于所有情况的法规几乎是不可能的。”因此，按照证交会的标准，判断内部人士是否等了足够长的时间才购买自己公司股票的唯一方法是，把他拖到法庭上，看看法官如何裁决。

莱蒙特律师团以S. 阿扎尔·吉莱斯皮（S. Hazard Gillespie）为首，他们以极大的热情制作了地图，现在又以同样的热情，甚至还颇为高兴地抓住证交会的这个观点穷追猛打。吉莱斯皮说，证交会先是声称科茨致电海米西格以及莱蒙特致电辛顿是错误行为，因为这些电话是在“宽纸带”发布消息之前打的，然后又说莱蒙特后来购买股票的行为是错误的，因为虽然购买行为发生在消息公布之后，但两者的间隔时间不够长。如果这两种明显相反的行为方式都是欺诈，那么什么才是正确的行为？看来，证交会是想要制定新的法规，或者说它是想让法庭来制定新法规。吉莱斯皮的措辞更为正式，他称，证交会是在“要求法庭制定……司法准则，以便对莱蒙特进行追诉，根据他在当时可以视作适当的行为，裁定他犯有欺诈罪”。

邦索尔法官也认为证交会的上述观点站不住脚，同样，证交会认为“宽纸带”发布消息的时间就是消息公之于众的时间，这种说法也站不住脚。邦索尔法官的观点更为严格，他认为，根据法律先例，斯蒂芬斯宣读新闻稿并将其分发给记者的时刻就是消息公开之时，尽管在其后的一段时间内几乎没有任何外部人士（实际上是几乎没有任何人）获知这一消息。显然，邦索尔法官对自己的结论可能造成的后果也颇感不安，于是他接着说道：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“也许正如证交会所说，应当制定更有效的法规，防止内部人士在消息发布后趁公众尚未充分理解之时对消息加以利用。”但是，他并不认为应该由他来制定这样的法规。他也不认为应该由他来判定莱蒙特在 12 点 33 分下单购买股票之前是否已经等待了足够长的时间。他说，如果这个问题由法官来作决断，“只会导致不确定性。不应该将一起案件中的裁决应用于情况不同的另一起案件。没有哪个内部人士能够知道自己是否等待了足够长的时间……如果一定要将等待时间确定下来，那么由证交会来做这件事最为合适”。没人愿意自找麻烦，因此，对科茨和莱蒙特的起诉被驳回了。

针对所有被驳回的诉讼，证交会提起了上诉，仅有的两名被判违反《证券交易法》的被告克莱顿和克劳福德也对判决提起了上诉。证交会在上诉书中不辞辛劳地重申了证据，并向巡回上诉法院指出，邦索尔法官错误地理解了证据；克莱顿和克劳福德的辩护书则强调，对他们的教条判决可能会造成不利影响。例如，这样教条的判决是否意味着，如果一位证券分析师竭尽全力挖掘出关于某家公司的鲜为人知的消息，然后向他的客户有偿推荐这家公司的股票，他会因为勤奋而被判为不当散布消息的内部人士？这难道不会扼杀公司员工投资自己公司的热情、阻碍公司信息流向投资者吗？

也许确实会如此。但是，美国第二巡回上诉法院于 1968 年 8 月做出裁决，除了对克劳福德和克莱顿维持原判以外，几乎推翻了邦索尔法官的所有判决。上诉法院判定：11 月份打下的第一口钻井就已经提供了重要信息，证明那里有一座价值连城的矿藏，因此福加特、莫里森、达克、赫立克和其他所有在那年冬天购买得克萨斯海湾公司股票或期权的内部人士都触犯了法律；4 月 12 日的那篇令人沮丧的新闻稿语焉不详，颇具误导性；科茨在 4 月 16 日新闻发布会后抢时间下单购买股票的行为是不当的，而且违反了法律。只有莱蒙特（由于他在初级法院判决后不久去世，因此

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对他的指控便终止了）和得克萨斯海湾公司的行政主管约翰·默里（John Murray）仍然被判无罪。

这是证交会的一场著名的胜利。华尔街的第一反映是嚷嚷着这个判决会导致彻底混乱。在有人向高级法院提起进一步上诉之前，这一判决至少会引发一次有趣的尝试。[①] 华尔街必须尝试着不依靠内部优势进行股票交易，这在世界历史上还是第一次。

① 被告后来上诉至最高法院，但最高法院驳回了被告的上诉请求，维持了巡回法院的判决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5

c h a p t e r

第五章 施乐施乐施乐施乐

一个产品创造一个产业

施乐时任董事长威尔逊投入了巨额资金和20年时间，终于将复印机推向市场，并迅速取得了辉煌的成功，但如今它却已经沉寂。一家以技术、创新为核心的企业，怎样才能不被时代淘汰？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1887年，当芝加哥A.B.迪克（A. B. Dick）公司的第一台油印机——第一台用于实际办公的、可复印文字页面的机械速印机——问世时，它并没有风靡全国。相反，迪克先生发现自己面临着艰难的营销问题。迪克先生曾是一名木材商，因厌倦了用手抄写价目表而尝试自行发明可用于复印的机器，并最终从油印发明者托马斯·阿尔瓦·爱迪生（Thomas Alva Edison）那里取得授权，开始生产油印机。“人们不想制作大量办公文档的副本。油印机的第一批使用者大体上都是非商业机构，比如教堂、学校和童子军部队。为了吸引企业和专业人士，祖父和他的同事不得不做起大量传教士般的工作。用机器对办公文档进行复制是全新的想法，颠覆了存在已久的办公模式，令人不安。毕竟，在1887年，打字机问世才十几年，还没有被广泛使用。复写纸也是如此。商人或律师如果想要一份文件的五份副本，就会让一个职员手抄五份。人们也许会问祖父：‘为什么要有这么多复印件？它们被到处乱放，只会让办公室显得杂乱，引诱人们窥探隐私，还浪费优质纸张。’”他的孙子、迪克公司现任副总裁C.马修斯·迪克（C. Matthews Dick）说。该公司现在生产全系列的办公用复印机和速印机，也包括油印机。

老迪克遇到的另一个麻烦也许与一种普遍存在的坏名声有关：对图像材料进行复制的想法在几个世纪以来都是不被允许的。这一坏名声也体现在英语名词和动词“copy”的多种隐含之意上。《牛津英语词典》清楚地显示，在这几百年间，该词词义都与“欺骗”有关；事实上，从16世纪晚期到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

维多利亚时代，“复制（copy）”和“假冒（counterfeit）”几乎是同义的（中世纪时期，“copy”的名词义项被大量使用，意为“充足”或“丰富”；到17世纪中叶，该词名词义项已逐渐淡出，只留下形容词义项，意为“大量的”）。法国作家拉罗什富科（La Rochefoucauld）在他1665年出版的《箴言集》（*Maxims*）中写道：“只有能够呈现平庸原作的荒谬之处的抄本才是好抄本。”1857年，罗斯金（Ruskin）断言说：“永远不要买一幅画的复制品。”他的这一警告反对的不是欺骗，而是品质的降低。对书面文件进行复制的做法往往也遭到怀疑。英国思想家约翰·洛克（John Locke）在1690年写道：“尽管一份记录的副本经证实后可以成为有力的证据，但是副本的副本，无论得到多么充分的证明，在司法上也不会被采纳为证据。”大约在同一时期，印刷行业又贡献了一个富于暗示的新词——“底稿”。在维多利亚时代，称一个人或一件物品为其他人或物品的复制品，意指它们更为逊色，是人们很喜欢的一种表达习惯。

到20世纪，这些态度出现了逆转，因日益工业化而产生的现实需求无疑是主要原因。无论如何，办公复印开始迅速发展（这种发展恰好与电话的兴起同时出现，看起来似乎有些矛盾，但事实或许并非如此。所有证据都表明，不论何种方式的人际交流，其目的都远不止于实现交流，总是孕育着更多需求）。1890年后，打字机和复写纸开始普遍使用，到20世纪初，油印已成了一道标准的办公程序。“如果办公室里没有一台爱迪生油印机，那它便是不完整的。”1903年的迪克公司可以这样自夸。那时，使用中的油印机已有约15万台；到1910年，可能超过了20万台；到1940年，达到了近50万台。20世纪30年代和40年代，胶印机成功进入办公领域，如今它已是多数大型写字楼的标准配置。比起油印机，胶印机在工作时显得更为灵巧，是其有力的竞争对手。不过，与油印机一样，人们在使用胶印机前，必须先专门制作一种母版页，过程相对昂贵和耗时。因此，只有在需要大量副本时，胶印机才经济实用。在办公设备行话里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胶印机和油印机都是“速印机（duplicator）”而非“复印机（copier）”，速印和复印之间的分界线一般介于10~20份副本之间。技术最为滞后的是高效、经济的复印机的发展。许多不需要专门制作母版页的影印设备在1910年左右开始出现，其中最著名（现在仍是）的是直接影印机（Photostat），但由于成本高、速度慢、不易操作，这些设备的用途很大程度上仅限于对建筑和工程图纸，以及法律文件的复印。直到1950年后，在制作一份商业信函或打字稿的副本时，唯一可行的设备还是附有复写纸的打字机。

20世纪50年代是机械化办公复印的原始开拓时代。在短短的时间内，市场上突然涌现了一系列无需母版页就能复印大多数办公文档的设备，每份拷贝花费仅几美分，制作时间仅需一分钟，甚至更短。这些设备使用的技术各不相同：明尼苏达矿业与制造公司（Minnesota Mining & Manufacturing）在1950年推出了红外复印机（Thermo-Fax），使用的是热敏复印纸；美国影印设备公司（American Photocopy）在1952年推出的“Dial-A-Matic Autostat”复印机是基于普通照相术的改良；伊士曼柯达公司（Eastman Kodak）1953年推出的“Verifax”复印机使用了一种被称为染印的方法，等等。但与迪克先生的油印机不同，几乎所有这些设备都立即找到了销路，一方面是因为它们满足了真正的需求，另一方面则是因为这些设备及其功能令使用者产生了强烈的心理迷恋。现在看来后者很明显。在这个总是被社会学家描述为“大众社会”的社会，使物品形态从“唯一”变成“无数”的念头，正逐渐成为一股难以抑制的冲动。

然而，所有这些早期的复印机都有严重的内在缺陷，令人沮丧。例如，Autostat和Verifax不易操作，复印出来的副本很潮湿，必须设法弄干，而红外复印机制作的副本在过热环境中容易变黑，并且，这三种设备都必须使用由设备制造商供应的、经特殊处理的纸张。要使这股冲动变成狂热，需要的是技术突破。20世纪50年代末60年初，这个技术突破随着一种采用静电复印技术的设备的出现而到来。该设备使用普通纸张，制作出来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的副本干燥、优质、可永久保存，使用中的问题也最少。它的出现立即就产生了极大的影响。主要得益于静电复印，美国年总复印量（而不是速印）从20世纪50年代中期的2000万份上升到了1964年的95亿份，到1966年，达到了140亿份；此外，在欧洲、亚洲和拉丁美洲，也有几十亿的复印量。更重要的是，教育者对印刷教科书的态度，及商务人士对书面沟通的态度都发生了明显转变；先锋派学者欢呼静电复印革命，将其重要性与汽车的发明相提并论；投币式复印机开始在糖果铺和美容院里出现。复印机狂热如火如荼，不过，与17世纪荷兰郁金香狂热的昙花一现不同，它的影响注定相当深远。

带来这次重大技术突破、生产出制作了几十亿份拷贝的设备的公司，正是位于纽约州罗切斯特市的施乐公司（Xerox Corporation）。它也因此成了20世纪60年代最引人注目的成功大企业。1959年，施乐公司（当时名为哈洛伊德施乐有限公司[Haloid Xerox, Inc.]）推出了第一台用于办公的自动静电复印机，当年销售额即达3300万美元。1961年销售额为6600万，1963年达到1.76亿，1966年达到5亿多。公司总裁约瑟夫·威尔逊（Joseph C. Wilson）说，如果能维持这种增长速度几十年，施乐公司的销售额将会超过美国的国民生产总值（当然，这不可能发生，也许对每个人来说都是件幸事）。在《财富》（*Fortune*）杂志发布的美国500强工业企业排名中，施乐公司1961年未进入榜单，1964年名列第227位，1967年上升至第126位。《财富》的排名基于年度销售额；如果根据其他某些指标，施乐公司的排名远不止一百多名。例如，1966年初，它在全国净利润排名中约列第63位，在销售利润率排名中约列第9位，在股票市值排名中约列第15位。并且，在股票市值排名中，这家新贵公司的排名超过了许多历史悠久的工业巨头，如美国钢铁公司（U.S. Steel）、克莱斯勒汽车公司（Chrysler）、宝洁公司（Procter & Gamble）和美国无线电公司（R.C.A）。诚然，公众投资者对施乐的热情使它的股票成了60年代股市的“戈尔康

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达”[①]。任何在 1959 年底买入施乐股票，并持有至 1967 年的人都会发现，其价值约为买入价的 66 倍。真正有远见的、早在 1955 年就买入哈洛伊德股票的人则会发现，他的初始投资奇迹般地增长了 180 倍。不出所料，一大群“施乐百万富翁”因此涌现——据说有好几百位，绝大多数要么住在罗切斯特市，要么来自那里。

哈洛伊德公司 1906 年成立于罗切斯特市，是施乐公司的“祖父”，正如其创始人之一约瑟夫·威尔逊也是施乐公司 1946~1968 年的老板、与他同名的小约瑟夫·威尔逊的祖父。老威尔逊曾经开过当铺，也曾担任过罗切斯特市市长。哈洛伊德生产相纸，但是和所有生产相纸的公司，尤其是那些身在罗切斯特的公司一样，它也活在邻居柯达的巨大光环之下。不过，即使面对强劲对手，它依然能力十足，平安地度过了大萧条。然而，在二战结束后的最初几年，竞争加剧，劳动力成本上升，哈洛伊德不得不开始寻找新产品。它的科学家们想到了一种可能，即巴特尔纪念研究所（Battelle Memorial Institute）正在研究的复印技术。巴特尔研究所位于俄亥俄州哥伦布市，是一个大型的非营利性工业研究机构。此时，让我们把故事闪回到 1938 年皇后区阿斯托里亚（Astoria）一家酒吧二楼的厨房。这里被不起眼的发明家切斯特·卡尔森（Chester F. Carlson）用作临时实验室。卡尔森那年 32 岁，是一名瑞典裔理发师的儿子，毕业于加州理工学院物理系，曾受雇于纽约 P.R. 马洛里公司（P.R.Mallory & Co.）的专利部门——一家总部位于印第安纳波利斯、生产电气和电子元件的公司。为了追求名声、利益和独立性，卡尔森利用工作之余的时间，尝试发明一种办公复印机，并雇用了德国难民物理学家奥托·科涅（Otto Kornei）做助手。在使用了多种笨拙的实验设备，产生了大量的烟雾和恶臭之后，他们的实验终于在 1938 年 10 月 22 日取得成果，成功地把写在一张纸上的“10-

① 戈尔康达是印度的著名钻石矿，在 18 世纪之前，印度是世界上唯一的钻石产地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

22–38 Astoria”字样转移到了另一张纸上。这个转移过程被卡尔森称为电子照相术，包含5个基本步骤：对光导表面施加静电电荷（如用毛皮摩擦），使之具有感光性；对这个光导表面进行曝光，以形成静电潜像；在光导表面喷上粉末，粉末仅附着于带电的区域，从而使潜像显影；把影像转印到某种纸张上；用高温固定影像。每一个单独步骤都与其他技术十分类似，但把这些步骤结合起来就是全新的过程。该过程十分新颖，以至于商业巨头们花了相当长的时间才意识到它的潜能。卡尔森利用在纽约的工作中学到的知识，很快就围绕这一发明编织了复杂的专利网，并开始尝试出售。科涅不久后就在别的地方找到工作，永远地告别了电子照相术领域。在随后5年，卡尔森一边继续着在马洛里的工作，一边寻找着另一种形式的兼职，即向全国各个主要的办公设备生产商推销其发明的使用权，但屡次遭拒。1944年，卡尔森终于说服巴特尔纪念研究所对他的发明做进一步开发，作为交换，研究所将获得因出售或授权他人使用所得费用的四分之三。

回顾至此结束，静电复印就此诞生。到1946年，巴特尔对卡尔森发明展开的研究已经引起了许多哈洛伊德人的注意，其中就包括即将出任公司总裁的小约瑟夫·威尔逊。威尔逊还向他的新朋友索尔·利诺维茨（Sol M.Linowitz）表达了自己的兴趣。利诺维茨是一位聪明、有活力、热心公益的年轻律师，刚从海军退役，当时正忙于在罗切斯特新设一个广播电台，播送自由主义观点，与甘尼特报业集团（Gannett newspapers）的保守观点相抗衡。尽管哈洛依德有自己的律师，但威尔逊还是对利诺维茨印象深刻，并邀请他一起去看看巴特尔的研究——并说这只是个“一次性”的工作。“我们专程到哥伦布，去看一块用猫毛摩擦的金属。”利诺维茨曾这样说道。在此次旅行及后续多次旅行后，双方达成了一项协议：哈洛伊德向巴特尔和卡尔森支付专利使用费，得到使用其发明的授权，并承诺与巴特尔共享研究成果，共同承担开发费用。看起来，后来的所有事情都源于这份协议。1948年，他们打算为卡尔森的发明取一个新名字。一名

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴特尔职员与俄亥俄州立大学的古典语言教授一起，从古希腊语中找到两个词，组合在一起，得到了新名称“静电复印（xerography）”或“干印（dry writing）”。与此同时，巴特尔和哈洛依德的科学家小团队在奋力开发的过程中，遇到了一个又一个意想不到的技术难题；事实上，哈洛依德的人一度很灰心，曾考虑将大部分的静电复印权出售给国际商用机器公司（IBM），但最终取消了交易。随着研究继续进行，研究成本节节攀升，哈洛伊德的投入逐渐成了一件孤注一掷的事。1955 年，哈洛伊德与巴特尔签订了一项新协议，取得卡尔森发明的全部专利权，独自承担该项目的全部开发费用，作为交换，巴特尔得到了大量的哈洛伊德股份，并将其中一部分分给了卡尔森。研发费用是惊人的。1947~1960 年，哈洛依德在静电复印研究上花费了近 7500 万美元，约为它同期常规业务收入的两倍；它通过借贷，以及向那些善良、不顾后果或非常有远见的人大量发行普通股来取得收支平衡。部分出于对苦苦挣扎的本地产业的关心，罗切斯特大学用其捐赠基金买进了大量施乐股票，由于后来的股票分割，价格约为每股 50 美分。“如果我们在几年后不得不卖出股票以减少损失，请不要生我们的气。”学校的一名员工紧张地对威尔逊提醒道。威尔逊承诺不会生气。当时，他和公司其他高管得到的薪酬大部分都是公司股票的形式，其中一些高管竟然还拿出自己的积蓄，或用房产抵押贷款，以帮助继续这个项目（那时，高管中最突出的正是利诺维茨，他与哈洛依德的关系已远非“一次性”可言；相反，他成了威尔逊的得力助手，负责公司关键性的专利安排，组织和指导公司国际事务，还担任过一段时间的董事会主席）。1958 年，在经过仔细考虑后，哈洛伊德公司更名为哈洛依德施乐，即便当时还没有重要的静电复印产品面世。在此前几年，哈洛依德就采用了“施乐（XeroX）”商标，威尔逊本人也承认，这是对“柯达（Kodak）”商标赤裸裸的模仿。末字母的大写“X”很快就不得不降为小写，因为它发现没有人会刻意将其大写，但这种至少与柯达的商标一样令人无法抗拒的近回文结构被保留

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了下来。威尔逊说，采用并保留 XeroX 或 Xerox 商标的做法遭到了公司许多顾问的强烈反对，他们担心公众会觉得这个词不好发音，或误以为是防冻液品牌，或会在脑子里将它记成“零”，其财务意义很令人丧气。

然后，在 1960 年，施乐公司迎来了大爆发，突然间一切都发生了逆转。公司不再担心其商标名字是否会成功，转而担心它是否过于成功。“xerox”成了一个新的动词，频繁地出现在对话和书面文字中，公司对这个词的专属权受到了威胁，不得不煞费苦心地发起一场活动，反对滥用（1961 年，它一鼓作气，彻底更名为施乐公司）。施乐的高管不再担心自己和家人的未来，反而担心起自己在亲戚朋友中的名声，因为他们在股价仅为 20 美分时曾谨慎地建议他们不要投资。总之，每一个持有大量施乐股票的人都变得很富有——省吃俭用投资的高管、罗切斯特大学、巴特尔纪念研究院，还有切斯特·卡尔森。因为与施乐之间的一系列协议，到 1968 年，卡尔森持有的股票市值达到了数百万美元，根据《财富》杂志的排名，他成了美国最富有的 66 人之一。

坦率地说，施乐的故事有种老式的，甚至是 19 世纪式的风格：孤独的发明家、简陋的实验室、小型的家族式企业、一开始的挫折、对专利制度的依赖、借助古希腊语寻找商标名字、最终成功地证明了自由企业制度的正确性。但是，施乐还有另一个特点。与大多数 19 世纪的企业不同，施乐向全社会展现了其企业责任感，而不仅是向股东、员工和客户。事实上，这种做法也提前对 20 世纪的企业起到了约束作用。威尔逊曾说：“要设置高目标，要有几乎不可能实现的愿景，要让人们相信我们可以实现——这些都和企业资产负债表一样重要，或许比它更重要。”其他施乐高管也常以自己的方式强调，与其说“施乐精神”是为了达到某种目的的手段，倒不如说是为自己着想而强调“人的价值”的依据。当然，这种台面上的豪言壮语在大企业中并不罕见，当这些话从施乐高管口中说出时，也同样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

容易引起怀疑，考虑到施乐的巨额利润，甚至还会令人恼火。然而，有证据表明，施乐的确说到做到。1965 年，它对教育和慈善机构捐款 1632548 美元，1966 年捐款 2246000 美元，罗切斯特大学和罗切斯特社区福利基金是这两年中最大的受捐者。这两笔捐赠占公司当年税前净收入的比例均为 1.5% 左右，显著高于多数大企业为慈善工作留存的比例。就从那些经常被视为慷慨典范的企业中举几个例子吧：1965 年，美国无线电公司的捐款额约占税前收入的 7‰，美国电话电报公司的占比远低于 1%。除此之外，施乐公司还用一个举动表明了自己坚持高尚行为的决心：1966 年，它加入了“百分之一计划”——通常也被称为克利夫兰计划。该计划发起于克利夫兰市，要求本地企业每年除其他捐赠行为外，还要将税前收入的 1% 捐给当地教育机构。因此，如果施乐的收入持续大幅上扬，罗彻斯特大学和当地的姊妹机构的未来是有一定保障的。

施乐还出于与利润完全无关的目的冒险做了一些别的事情。1964 年，威尔逊在一次演讲中说：“公司不能拒绝在有重要意义的公共问题上表明立场”——如果存在某种商业异端邪说的话，这便称得上是了。因为，在某个公共问题上表明立场，显然就会疏远立场相反的客户及潜在客户。施乐主要的公共立场是对联合国的支持，言外之意也就是对其批评者的反对。早在 1964 年，施乐就决定斥资 400 万美元（一年的广告预算），为一系列有关联合国的电视节目提供经济支持。这些节目中没有广告，除了在每期节目开始和结束时的声明中提到施乐的赞助之外，没有任何与施乐有关的标识。在宣布决定大约三个月后，也就是当年七八月份，施乐突然收到大量反对该项目、要求公司放弃的来信。信件共有约 15000 封，既有温和的讲理，也有强硬的、情绪化的谴责。许多信中称，联合国是一个剥夺美国人宪法权利的工具，《联合国宪章》部分出自美国共产党之手，不断地被他们用来推进实现共产主义的目标；还有少数几封来自公司老板，毫不客气地威胁称要把办公室里的施乐复印机扔出去，除非这系列节目被叫停。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有极少数的来信者提到了约翰·伯奇协会[①]，但没有一个人承认自己是协会成员，不过有间接证据表明，大批量的信件是精心策划的伯奇行动。首先，伯奇协会在近期的一份出版物上发出了呼吁，怂恿其成员给施乐写信，抗议联合国系列节目，并指出，信件轰炸已经成功地说服一家大型航空公司撤下了飞机上的联合国徽章。此外，一项在施乐的鼓动下开展的分析显示，这15000封信件的真实作者仅有约4000人，进一步证明这是一起有计划的行动。无论如何，施乐员工和董事都没有被说服，也不惧怕威胁；联合国系列节目于1965年在美国广播公司亮相，赢得了各方喝彩。威尔逊后来称，这些节目，以及无视反对抗议的决定，为施乐带来了更多的朋友，而非敌人。许多观察家称威尔逊的做法是相当罕见的商业理想主义，不过，在与此有关的所有公开声明中，他都坚称这只是合理的商业判断。

1966年秋天，施乐公司遇到了使用静电复印技术以来的第一个麻烦。当时，在办公复印领域有40多家企业，其中很多在施乐的授权下生产静电复印设备（施乐拒绝提供授权硒鼓的技术，这也是唯一关键的技术，正因如此，施乐自己生产的设备才能在普通的纸张上复印。而所有的竞争产品都仍需要经特殊处理的纸张）。新行业的开拓者总是享有制定高价的巨大优势，施乐公司也不例外。《巴伦周刊》（*Barron's*）在8月指出，“这个一度神话般的发明可能很快会变成司空见惯的事，这是所有技术进步都不可避免的结果”。现实似乎正是如此。出售廉价品的后来者纷纷涌入复印业。一家公司在5月给其股东的信中预言，到未来某天，市场上会出现售价10美元或20美元的复印机，它们会像玩具一样被销售（1968年，玩具的售价约为30美元）。甚至还有人说，也许某天复印机会成为促销复印纸的赠品，就像剃须刀架早已成为促销剃须刀片的赠品一样。施乐公司意识到，带来舒适的小垄断优势的专利技术最终会进入公有领域，

① 约翰·博奇是一名中情局官员，他的死亡催生了约翰·博奇协会这个极右组织。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，多年来它一直通过兼并其他领域的公司来扩大业务，主要涉及的是出版和教育行业。例如，1962 年，施乐收购了大学缩微胶卷出版公司（University Microfilms），该公司保存有丰富的未发表手稿、绝版书籍、博士论文、期刊和报纸的缩微胶卷；1965 年，施乐又收购了两家公司——美国教育出版公司(American Education Publications)和基本系统公司(Basic Systems)，前者是美国最大的面向中小学生发行教育期刊的出版社，后者是教学设备生产商。但这些举动未能使市场上教条的批评家消除疑虑，施乐股票陷入低谷。1966 年 6 月下旬，施乐股价为每股 267.75 美元，10 月初跌到 131.625 美元，公司市值减少了一半以上。在 10 月 3 日至 10 月 7 日这一工作周内，施乐股票下跌了 42.5 美元。其中 10 月 6 日最为惊心动魄，当日纽约证券交易所里有市值约 2500 万美元的施乐股票被抛售，无人接盘，导致施乐被停牌 5 个小时。

我发现，当公司经历一些挫折时，他们的表现往往是最有趣的。因此，我选择了1966年秋天这个时间对施乐公司及其员工做一番观察——其实，早在一年多前我就有此打算。我的第一步是了解它的一款产品。当时，施乐有一条综合的复印机及相关产品线。例如，914 型复印机，书桌般大小，几乎可以复印任何类型的黑白页面，不论是印刷、手写、打字稿，还是图画，只要尺寸不超过 9×14 英寸即可，复印一张的速度仅为 6 秒左右；813 型，体积更小，可以放在桌子上，本质上是 914 的缩小版（施乐的技术人员喜欢把它称为“排了气的 914”）；2400 型，外观像现代化厨灶的高速复印机，复印速度为每分钟 40 张，或每小时 240 张；Copyflo，能够将缩微胶卷页面放大至普通书本页面大小进行复印；LDX，可以通过电话线、微波无线电或同轴电缆传输文档；Telecopier，非静电设备，由米罗华公司(Magnavox)公司设计和生产，施乐负责销售，像是 LDX 的初级版本，特别受外行人喜爱：它仅由一个小盒子构成，与普遍电话线连接后，使用者便能快速向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他人传输一小张图片（当然，会发出一定的吱吱声和滴答声），只要对方也有一部电话机和一个同样的小盒子。914 型是第一台自动静电复印产品，也是构成重大突破的产品。对于当时的施乐及其客户来说，914 仍是最重要的产品。

据称，914 是史上最成功的商业产品，但只要施乐公司不公布单个产品的精确营收数据，该说法就无法得到权威的证实或否认。不过，施乐的确表示，在 1965 年，914 带来的收入占其总营业收入的 62%，总计超过 2.43 亿美元。1966 年，914 售价 2.75 万美元，用户也可以选择租用，月租金 25 美元，每复印一张再支付 4 美分，并完成价值至少 49 美元的复印量。这种定价是故意设置的，目的就是使租用比购买更有吸引力，因为施乐最终以这种方式赚得更多。914 外观呈米色，重 650 磅，看起来很像现代化的 L 型金属桌；操作时，我们把需复印的原件——平面纸张、平摊的书本中的两页，甚至手表或奖牌这样的小型三维物体——正面朝下放在表面平坦的玻璃视窗上，按下按钮，9 秒钟后，复印好的纸张就会出现在托盘里；如果把 914 比作桌子，那么这个托盘就相当于发文篮。914 在技术上很复杂（一些施乐销售人员坚称比汽车更复杂），很容易出现问题，十分恼人，因此施乐雇用了几千名外勤修理工人，随时待命，一接到通知就奔赴现场维修。最常见的故障是复印纸的堵塞。这种情况被形象地称为“误喷”，因为在复印时，机器内部会产生一股气流，将复印纸推升至待印位置，若喷气出错，则会出现这种故障。严重的“误喷”偶尔会使纸张与高温零件接触，点燃纸张，导致机器里冒出许多白烟，令人惊慌。在这种情况下，操作者应该什么都不做，最多也就是用附在机器内的小型灭火器来灭火。如果我们不管它，火会自己烧尽，相对无害；但若是往 914 身上浇一桶水，可能会将致命电压传导到金属表面。除了故障，914 还需要操作者经常性地对它投以关注。复印机操作员通常是女性（最早操作打字机的女孩自称“打字员”，但庆幸的是，没有人称施乐操作员为“施乐员”）。复印纸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和被称为“墨粉”的黑色静电喷粉需定期补充，而最重要的组成部分——硒鼓，必须定期用特殊的耐擦棉花清洗，并定期上蜡，频率很高。我花了几个下午的时间与一台 914 及其操作员待在一起，在观察中我发现，他们的关系可能是我见过的一个女人和一台办公用设备之间的最亲密的关系。使用打字机或交换机的女孩对设备完全不感兴趣，因为它毫无神秘感；操作计算机的人会对其厌倦，因为它完全不可理解。但 914 有着明显的动物性：它必须被喂养，必须被照料；它很吓人，但可以被驯服；它容易受不可预测的突发状况和不当行为伤害；但是，一般来说，你怎样对待它，它也会以相应的方式回应你。这位施乐操作员告诉我：“一开始我很怕它。施乐的人说，‘如果你害怕它，它就不会工作’，这句话很对。这是个不错的家伙，我现在很喜欢它。”

在与施乐销售员的聊天中我了解到，他们总是在想办法，为公司产品开发新的用途，但他们的想法永远跟不上一般大众。一种相当奇特的用途是保证新娘得到她想要的结婚礼物：准新娘把自己的礼物清单交给百货公司；百货公司把清单交给配有施乐复印机的新娘礼物登记柜台；准新娘的朋友们事先已巧妙地得知情况，他们来到柜台前，拿到一份礼物清单的复印件，开始根据清单购物，选购完毕后在清单上做上标记，再交还给柜台。因此，总清单就可以得到修正，供下一任主顾使用。（“许门！许门！许门！”[①]）新奥尔良及其他地方的警察局也找到了复印机的新用途：对于那些要在拘留所过夜的人，警察原先要把从他们身上除下的财物打印成一张收据，十分费力；现在，他们只需把这些东西——钱包、手表、钥匙等——放在 914 的扫描玻璃面板上，几秒钟后就能得到图像收据。医院用施乐复印心电图和化验报告，经纪公司利用它可以更迅速地为客户提供可靠信息。事实上，不论是什么人，不论他有什么想法，只要这种想法能通过复印取得，

① 神话传说中的婚姻之神。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那他就可以到那些有投币式复印机的雪茄店或文具店享受一下（有趣的是，施乐生产了两款配置不同的914型投币式复印机，一款适用10美分的硬币，另一款适用25美分的硬币；购买人或承租人可以自行决定收费金额）。

复印也有弊端，而且显然很严重。最明显的就是过量复印。一种原先被看作官僚作风的趋势已经开始蔓延：当一份复印件够用时，人们往往会复印两份或更多；当不需要复印件时，人们也习惯印上一份；曾被用来描述官僚浪费的俗语"一式三份"，现在成了一种轻描淡写的说法。等待被按下的按钮、机器工作时发出的嗡嗡声、落入托盘的整洁的复印件，这些都是令人兴奋的体验，新手操作员总有种要把口袋里所有文件都复印一遍的冲动。一旦用过复印机，往往就会上瘾。或许，成瘾的主要风险与其说是杂乱的文件、重要材料的损耗，倒不如说是对原作的消极态度——一种只有复印件、或只有被复印过的原作才重要的感觉。

静电复印更直接的问题在于，它是违反版权法行为的一大诱因。现在，几乎所有的大型公共图书馆、大学图书馆及许多高中图书馆都已配备复印机，需要从出版图书中复印几篇诗歌、从故事选集中复印几篇小故事，或从学术期刊中复印一篇文章的教师和学生都养成了一种习惯：从图书馆书架上取出书本，拿到图书馆复印室，把想要的内容用施乐复印下来。这种做法显然损害了作者和出版商的经济利益。由于出版社和作者几乎从来都不会起诉教育者，又或者仅仅因为他们不知道发生了侵权，总之，对于这种侵犯版权的行为目前还没有法律记录；此外，教育者往往也不知道自己做了违法的事。许多作者的版权在不知不觉中就因静电复印遭到了侵犯，几年前的一起事件间接地表明，这种可能性显然是存在的。当时，一个教育工作者协会发出通知，明确告知从东海岸到西海岸的全部教师，他们在哪些情况下可以复印有版权的材料，哪些情况下不可以，几乎就在瞬间，教育者向出版社申请复印授权的数量显著增加。还有一些更明确的征兆，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预示着事态照此发展可能产生的后果。例如，1965 年，新墨西哥大学图书馆学院的一名工作人员公开主张，图书馆应将 90% 的预算用于员工、电话、复印、电话传真等，仅留 10% 的预算给图书和期刊。

图书馆自身也在一定程度上尝试着去监督复印行为。纽约公共图书馆主要分馆的影印服务部每周要填写近 1500 份申请表，申请对图书馆藏品的复印，它告诉读者，“对有版权材料的复印仅能用于‘合理用途’”，也就是说，复印的数量和种类基本只限于简要摘录，因为已有的法律判例认为这不构成侵权。该图书馆还称，“在复印和使用过程中如出现任何问题，申请人需承担一切责任”。在第一部分的声明中，图书馆似乎要承担责任，但在第二部分中，它又撇清了自己的关系。这种矛盾可能正反映了图书馆复印机使用者中普遍存在的不安。在别的地方，通常连这种程度的顾忌都不存在。商务人士在其他方面一丝不苟地遵守法律，但在他们眼里，侵犯版权的严重性似乎与乱穿马路相当。我听说，曾有一位作者获邀参加一个高级别、高规格的商业领袖研讨会，他惊奇地发现，自己刚出版的一本书里面一个章节的内容被复印了出来，并分发给了与会者，当作会议讨论的材料。当这位作者提出抗议时，这些商务人士还十分吃惊，甚至觉得受到了伤害，他们原以为作者会因作品受关注而感到高兴。不过，这种奉承无异于小偷以偷窃的方式称赞一位女士佩戴的珠宝。

一些评论家认为，到目前为止发生的事只是图形革命的第一阶段。加拿大哲人马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）在一篇文章中写道：“静电复印术给出版界带来了一场腥风血雨，因为它意味着每一位读者都能同时成为作者和出版人。在静电复印术下，作者和读者都能转变为生产导向型……静电复印的发明对于印刷领域的重要性可与电的发明比肩，是对这个古老领域的彻底变革。”此文发表于 1966 年春天的《美国学者》（*American Scholar*）。即使考虑到麦克卢汉总是反复无常（他曾坦白说“我的想法每天都会变”），他在这件事上却似乎是认真的。许多杂志文章都曾预言，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天存在的书籍在未来会彻底消失，未来的图书馆就像一种计算机怪物，能够以电子化和静电印刷术的方式存储和检索书的内容。在这样的图书馆里，“书”可以是很小的电子芯片——一版仅需一份。不过，所有人都公认的是，距离这样的图书馆出现尚有一段时日（但距离也没那么远，不排除已经有深谋远虑的出版社做出了谨慎的反应。从 1966 年底开始，人们早已熟悉的、在所有哈考特 – 布雷斯 – 世界出版公司 [Harcourt，Brace & World] 出版图书的版权页上都写有的固定套话“版权所有”，变成了读起来有点吓人的长句子，“版权所有。本出版物任何部分均不得以任何形式、通过任何电子或机械的手段进行复印和传播，包括影印、录制，或任何信息储存和检索系统……”其他出版社也很快效仿）。在 20 世纪 60 年代末，最接近于这种“未来图书馆”的一个例子便是施乐的子公司大学缩微胶卷出版公司。该公司能够把绝版书的缩微胶卷放大，以美观、高清晰度的平装形式复印出来，每页成本仅 4 美分；它也确实这样做了。如果此书受版权保护，公司则会在每次复印时向作者支付版权使用费。但是，几乎人人都能用远低于市价的成本自行复印和出版图书的时代并不遥远；它就在当下。这些业余出版商所需的不过只是一台施乐复印机和一台小型胶印机。静电复印术一个重要的小贡献便是，它能制作出可以在胶印机上使用的母版页，比以前的方法成本更低、速度更快。据美国作家联盟的法律顾问欧文 · 卡普（Irwin Karp）称，在 1967 年，利用这些技术，只需几分钟时间就可以将任何出版图书复印 50 份并进行体面地“出版”（不含装订），每页成本仅 0.8 美分，如果印数大的话，成本还会更低。假如一位老师希望向 50 名学生分发一本 64 页的诗集，他可以以每本 3.75 美元的售价购买，如果他打算无视版权，那么也能以每本略高于 50 美分的成本做到。

作者和出版商都表示，新技术的风险在于，它们在使书籍消失的同时，也会使作者、出版社及写作本身都随之消失。普林斯顿大学出版社社长小赫伯特 · 贝利（Herbert S.Bailey, Jr.）在《星期六评论》（*Saturday*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Review）上发表了一篇文章，其中写到了他的一位学者朋友。他说，这位学者已经取消了对所有学术期刊的订阅，现在在公共图书馆浏览期刊目录，然后把感兴趣的文章复印下来。贝利说："如果所有学者都这样做，那就不会有学术期刊了。"从 20 世纪 60 年代中期开始，美国国会一直在考虑对 1909 年颁布的《版权法》作首次修订。听证会上，代表全国教育协会及其他教育团体的一名委员坚称，如果教育要跟上国家经济增长的节奏，那么目前的版权法和合理使用原则在涉及学术用途时必须予以放宽。不出意料，作者和出版商都反对放宽权限。他们坚信，对现有权利任何程度的放宽都会在一定程度上剥夺他们的生计，在未知的静电复印的未来，剥夺程度或许更大。众议院司法委员会 1967 年通过的一项法案明确规定了合理使用原则，不含任何与教育相关的复制权豁免，似乎代表着作者和出版社的胜利。但直到 1968 年底，斗争的最终结果仍不明朗。就麦克卢汉而言，他深信，为保留旧式的作者保护权而做的所有努力都代表着落后的思想，注定会失败（或者说，至少在写《美国学者》上那篇文章时，他对此深信不疑）。"没有什么能够保护技术，除了技术本身，"他写道，"当你创造一个拥有某种技术的环境时，你同时必须创造另一个与之抗衡的、拥有更先进技术的环境。"但鲜有作者擅长技术，也许无法在与之抗衡的环境中取得成功。

在面对这个由施乐产品开启的潘多拉魔盒时，施乐公司的做法基本与威尔逊提出的崇高理念相符。尽管从商业利益的角度看，它应该鼓励，或至少不反对越来越多关于任何可读材料的复印件的出现。然而，施乐做了很多努力，向复印机使用者说明他们的法律责任。例如，每一台出厂的新机器都附有一张纸板海报，列着不可复制物品的长清单，包括纸币、国债、邮票、护照，以及"未获著作权人许可的任何形式和种类的版权物"（有多少这样的海报最终被丢进废纸篓则是另一回事）。不仅如此，夹在修订版权法斗争双方中间的施乐公司抵住诱惑，不但没有一边道貌岸然地袖手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旁观一边大获其利，反而展现出了堪称典范的社会责任感——至少从作者和出版商的角度看是如此。相比之下，复印行业普遍要么保持中立，要么偏向教育者。1963 年，在一次关于版权法修订的研讨会上，一位行业发言人竟然声称，学者用机器复印只是出于便利，是对手工抄写的一种延伸，而后者在传统上被认为是合法的。但施乐不这样认为。1965 年 9 月，威尔逊给众议院司法委员会写了一封信，坚决反对在新法律中出现任何形式的特殊拷贝豁免权。当然，在评价这看似不可思议的立场时，我们应该记住，施乐不仅是复印机生产商，同时还是出版公司；事实上，在收购了美国教育出版公司和大学缩微胶卷出版公司后，施乐已经成为全国最大的出版公司之一。我在研究中觉察到，在面对这未来的巨人时，传统出版公司有时会感到困惑，因为它不仅是对他们所熟悉的世界的外来威胁，也是一个充满活力的同行和竞争对手。

在了解了一些施乐产品，对其使用产生的社会影响做了一些思考后，我去了罗切斯特，去对公司进行直接地审视，也想了解其员工对公司所面临的财务层面和道德层面的问题的反应。我去的时候，距离股价大跌 42.5 美元的那个星期过去还没有多久，公司财务问题似乎仍未得到解决。在飞往罗切斯特的飞机上，我的座椅前方就是一份施乐公司最近的股东委托书的复印件，列明了 1966 年 2 月每位董事的持股数。我假设他们都还继续持有，算了算其中几位在那个糟糕的星期内的账面损失额。我被自己的这一举动逗乐了。例如，董事长威尔逊在 2 月持有 154026 股，因此他的损失将是 6546105 美元；利诺维茨持有 35166 股，损失 1494555 美元；负责研究的执行副总裁约翰·德绍尔（John H. Dessauer）博士持 73845 股，因此推测出他的损失为 3138412.50 美元。即使对于施乐公司的高管来说，这种损失额也绝非小数目。所以，当我看见他们时，他们是不是会阴沉着脸？或至少流露出遭受过打击的迹象？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

施乐公司行政办公室位于罗切斯特市中心大厦楼上，该建筑的底层是一个室内购物商场，即市中心广场（当年晚些时候，施乐总部搬到了街对面的综合大楼施乐广场，包括一幢30层高的办公楼、供城市公民及公司员工使用的礼堂，及一个下沉式溜冰场）。在去施乐办公室前，我先在下面的商场逛了一两圈，发现这里有各式各样的商店，一家咖啡馆，还有亭子、水池、树和长凳。商场流露着繁华而又乏味的氛围，给人一种压迫感，我猜想，这主要由单调而又吵闹的音乐引起。尽管如此，这里的长凳也和户外商场一样，被流浪汉霸占了一部分。商场里的树似乎将要枯萎，像是缺乏阳光和空气的症状，但流浪汉看起来还不错。坐电梯上楼后，我见到了事先预约过的施乐公关经理，并立马问他，公司对股价下跌有什么反应。他回答说："没有人太把它当一回事。你会在高尔夫俱乐部听到很多有关的轻松对话，一个家伙对他的同伴说：'我的施乐昨天又亏了8万，今天的酒钱你买单。'在停牌那天，乔·威尔逊确实有些不快，但除此之外，他都很从容。事实上，就在几天前他们举行聚会时，股价又跌了一些，很多人围在他周围，问他这意味着什么，我听到他说：'你要知道，同一件事出现两次的机会是很罕见的。'至于在办公室里，你几乎不会听到有人提起这个问题。"确实，那几天我几乎没有听到它再被提及。结果表明，这种冷静是有道理的，仅仅过了一个多月，施乐股票就又开始上涨，弥补了全部损失，几个月后，股价又创下了历史新高。

在那天早上的其余时间，我拜访了施乐的三位科技员工，听他们回顾了静电复印开发早期的故事。第一位是德绍尔博士。他在前一周亏损了300万，但我发现他看起来很平静——这点也是我应该预料到的，因为他所持有的股票价值仍超过950万美元（几个月后，它们的价值约为2 000万美元）。德绍尔博士出生在德国，是施乐的一名老员工，自1938年就负责公司的研究和工程，时任董事会副主席。1945年，他在一本技术期刊上读到关于卡尔森发明的文章，然后告诉了约瑟夫·威尔逊，是第一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让威尔逊关注到此事的人。我注意到，他的办公室墙上贴着一张员工写的贺卡，称赞他为“魔法师”。我发现，这个面带微笑、看起来很年轻的男人，加上他的那点口音，还真的挺像魔法师。

“你想听过去的故事，对吗？”德绍尔博士说，“这么说吧，过去是令人兴奋的。它太奇妙了。但它也是可怕的。有时候，我简直有点发狂。资金是主要的问题。幸运的是，公司经营尚有盈余，但远远不够。我们团队的成员都在这个项目上赌了一把。我甚至还抵押了房子，只留下人寿保险。我赌上了全部希望。我觉得，如果它不成功的话，威尔逊和我都会是商业上的失败者，对我来说，我还会是技术失败者。没有人会再给我一份工作。我将不得不放弃科学，去卖卖保险之类的。”德绍尔博士若有所思地抬头看了看天花板，继续说，“在最开始那几年，几乎没有人觉得很乐观。很多团队成员都来跟我说，这该死的东西永远都不可能成功。最大的风险是，静电可能会被证实无法在高湿度的环境中运作。几乎所有的专家都想当然地认定这点，他们会说：‘你永远也无法在新奥尔良制作出拷贝。’即便它确实奏效，营销人员认为我们的潜在市场不过区区几千台。一些顾问说，我们继续进行这个项目绝对是疯狂的。不过，如你所知，结果非常成功——914 大获成功，即使在新奥尔良。然后是桌面型的 813。我手里攥着一些专家认为不堪一击的设计，又赌了一把。”

我问德绍尔博士，他现在是否冒险在做什么新研究，如果有的话，是否和静电复印一样令人兴奋。他回答说：“对这两个问题的回答都是‘是’，但更多的内容暂需保密。”

我的第二位拜访对象是哈罗德·克拉克（Harold E. Clark）博士。他受德绍尔博士的领导，是静电复印开发项目的直接负责人。他跟我说了更多关于卡尔森发明如何演变为商业产品的细节。“切斯特·卡尔森是形态学的。”克拉克博士以这句话开场。他身材瘦小，带着一种学者气派，事实上，在 1949 年加入哈洛伊德前，他的确是一位物理学教授。我的神情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看起来大概有些茫然，因为克拉克博士发出了点笑声，然后接着说，“我不是很了解‘形态学’是否意味着什么。我认为，它是指将一件事与另一件事结合起来，得到一个新的东西。不管怎么说，这就是切斯特。静电复印几乎没有任何以往科研成果的基础。切斯特将一大堆相当奇怪的现象组合在一起，每一种现象自身就很晦涩，与之前的任何研究都毫无关联。其结果是自摄影术诞生以来关于影像技术的最重要的发明。不仅如此，他的发明还完全没有得到良好的科研环境的帮助。如你所知，在科学史上有几十起同时发明的实例，但在静电复印上，在切斯特的发明诞生时，甚至连一例与它相近的发明都没有。直到现在，我还是惊叹于他的发明，像第一次听说时一样。作为一项发明，它非常了不起；但作为一个产品，它就不怎么样了。这是唯一的麻烦。”

克拉克博士又笑了笑，继续解释说，转折点出现在巴特尔纪念研究所，而且与传统科学或多或少从错误中取得进步的方式完全一致。研究的主要问题出在卡尔森涂硫的光导表面上，这种表面在复印几次后就会失去特性，变得无用。巴特尔研究人员在一种尚无科学理论支撑的直觉引导下，尝试在硫中添加少量的硒。硒是一种非金属元素，此前主要用作电阻器和使玻璃变红的着色剂。硒和硫结合的表面比全硫表面稍好一些，于是巴特尔的研究者尝试加入更多的硒。情况又改善了一些。他们逐步增加硒的比例，直到出现了完全由硒组成的、不含硫的光导表面。结果证明这种最为成功。因此，研究人员间接地发现，硒和硫单独都能用于静电复印。

“想想看，”克拉克博士说，看起来他自己也在思索，“硒是一种很平常的元素，是地球上 100 多种化学元素之一，非常普遍。结果证明，它是问题的关键。一旦发现了硒的用途，我们离成功就不远了，尽管当时还不知道。我们仍持有很多专利，涵盖硒在静电复印领域的使用——几乎每种成分我们都有专利。这并不坏，不是吗？即使到现在，我们也没有完全了硒到底是怎样工作的。例如，我们很疑惑，它没有记忆效应，硒鼓上不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会留下以前复印的痕迹，理论上可以无限次反复使用。在实验室中，一个硒鼓可以持续使用 100 万次，但我们也不知道为什么在此之后就失效。所以，静电复印术的发展在很大程度上是经验性的。我们是训练有素的科学家，而不是做修补活的北方佬，但我们在修修补补和科学探究之间达成了平衡。”

接着，我与施乐的工程师贺拉斯·贝克尔（Horace W. Becker）做了一番交谈。他是 914 从工作模型阶段进入生产线这一过程的主要负责人。贝克尔出生在布鲁克林，颇具天赋，非常适合这份工作。尽管不善言辞，但他还是跟我说了很多 914 问世过程中惊心动魄的障碍和危险。1958 年加入哈洛依德施乐时，他的实验室是罗切斯特一家花园种子包装商店楼上的阁楼；屋顶有点漏，天气热的时候，熔化的焦油会一滴一滴地渗进来，飞溅在机器和他身上。1960 年初，914 终于在果园街的另一个实验室诞生。贝克尔说：“这也是一座破旧的老阁楼建筑，电梯咯吱作响，从窗口就能看见铁路岔线，运猪车总是来来往往。但在这里我们有了需要的空间，它也不滴焦油。我们的热情最终是在果园街被激发了出来。不要问我这是怎么发生的。总之，我们决定是时候建一条流水作业线，也确实做到了。每个人都兴奋极了。工会的人暂时忘记了自己的不满，老板也暂时忘记了他们的业绩评分。在那里，你分不清谁是工程师，谁是装配工。没有人会置身事外——如果你在星期天偷偷溜进来，你会发现，虽然流水作业线已关闭，但还有人在调整东西，或只是随便转悠，欣赏着我们的成果。换句话说，914 终于走上正轨了。”

贝克尔说，当机器离开商店、进入展厅、面对客户，他的麻烦才刚刚开始，因为他现在负责故障和设计缺陷。当大家的目光都集中在它身上，而它恰好在那时出现明显问题，914 就变成了名副其实的埃德塞尔。复杂精细的继电器罢工、弹簧故障、电源供应出错、没经验的新用户使订书钉和回形针掉进机器并造成机器罢工（因此需要在每台机器上安装订书针收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集器）、意料中的在潮湿气候下的问题，还有意料外的在高海拔地区的困难。他说："总之，那时机器有一种坏毛病，你按下开始按钮，它却什么都不做。"或者说，如果机器的确做了点什么，那也一定是错的。例如，在 914 的伦敦大型首秀上，威尔逊亲自到场，颇具仪式感地用食指按下开始按钮，然而，不但机器没有开始复印，一台供电的大型发电机反而出现了罢工。静电复印就这样被引入到英国。鉴于它糟糕的首秀，英国后来大幅领先其他国家，成为 914 最大的海外市场，似乎是对施乐的适应力和英国人耐心的致敬。

那天下午，一位施乐的向导开车带我去韦伯斯特参观。这是一个靠近安大略湖的农场镇，距离罗切斯特几英里远。他带我去了贝克尔那个漏水又通风的阁楼所在的地方，我发现那里现在已完全是另一番景象，成了一个大型的现代化综合工业建筑群，其中一座建筑面积约 100 万平方英尺，是所有施乐复印机的组装地（除了那些由英国和日本子公司制造的机器），另一座建筑用于研究和开发工作，面积稍小，但更修长。当我们走进制造大楼，沿着其中一条忙碌的生产线参观时，向导告诉我，生产线实行两班倒，每天运作 16 小时，这些生产线已经连续几年无法满足需求。现在有近 2000 名员工在这座大楼工作，他们的工会是美国服装工人联合会（Amalgamated Clothing Workers of America）的地方分会。这个情况有些反常，主要原因在于，罗切斯特曾经是服装企业中心，服装工人联合会长久以来都是当地最有影响力的工会。

在向导把我送回罗切斯特后，我开始自己去收集当地社会对于施乐和它的成功的看法。我发现他们的态度很矛盾。一位当地商人说："施乐对于罗切斯特一直都是件好事。当然，伊士曼柯达多年来都是这个城市的'白头老爸'，现在也仍是罗切斯特规模遥遥领先的地方企业，但施乐公司位居第二，并正在迎头追赶。面对这种挑战，施乐没有做任何有损柯达的事——事实上，它还做了很多好事。此外，一个成功的新企业意味着新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的资金和新的就业机会。另一方面，这里也有些人反感施乐。大多数地方企业还活在 19 世纪，他们并非总能接纳新来者。当施乐公司异军突起时，有些人认为泡沫会破裂——应该说他们希望会破裂。最重要的是，对于乔·威尔逊和索尔·利诺维茨一边赚得盆满钵满，一边大谈人的价值的做法，很多人非常反感。不过，这就是成功的代价。”

我还去了位于杰纳西河畔的罗切斯特大学，与校长艾伦·沃利斯（W.Allen Wallis）做了一番交谈。沃利斯身材高大，留着一头红发，是一名统计学家，曾在多家罗切斯特公司的董事会任职，其中就包括伊士曼柯达。柯达一直是该大学的“圣诞老人”，现在也仍是其最大的年度捐助者。至于施乐，罗切斯特大学有充分的理由对它感到亲切。首先，罗切斯特大学是施乐千万富翁的典范，投资所带来的确定资本利得已达到 1 亿美元，利润超过 1000 万。其次，施乐公司每年对罗切斯特大学的现金捐助仅次于柯达，最近还承诺捐助 600 万美元。第三，威尔逊本人就毕业于罗切斯特大学，自 1949 年起，他就是校董会成员，1959 年起担任校董会主席。沃利斯先生说：“在 1962 年来到这里以前，我从未听说过像柯达和施乐这样为大学大笔捐钱的企业。他们想要的全部回报就是让我们提供高质量的教育，而不是为他们作研究，或其他类似的事。在我们的科研人员和施乐员工之间有着大量非正式的技术交流，与柯达、博士伦，以及其他公司也是一样，但这不是他们资助大学的原因。他们希望罗切斯特成为一个能够吸引他人到来的地方。大学从来没有为施乐发明过任何东西，我猜永远也不会。”

第二天早上，我在施乐行政办公室见到了三位职位最高的非技术施乐人，并在与威尔逊本人交谈后结束行程。第一位是利诺维茨，也就是威尔逊在 1946 年的那位“一次性”律师，后来他留在施乐开始了长期的工作，并成为威尔逊最不可或缺的得力助手（在施乐成为知名企业后，公众倾向于认为利诺维茨的角色不止于此，他们觉得利诺维茨事实上是公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CEO。公司高管也都知道这个普遍存在的误解，然而他们自己也有不解，因为，尽管威尔逊在 1966 年 5 月前是公司总裁，之后转变为公司董事长，但不论在哪种身份下，他一直都是公司的老板）。利诺维茨刚被任命为美国驻美洲国家组织（Organization of American States）大使，正打算离开罗切斯特和施乐，前往华盛顿开始他的新职务，我几乎是跑着追上了他。他年纪 50 多岁，充满活力和热情，十分真诚。他先是对我表示抱歉，因为只能留给我几分钟时间，然后很快说道，他觉得施乐的成功表明旧的自由企业理想依然适用，令公司取得成功的品质是理想主义、坚持、勇于承担风险和热情。就这样，他挥手告别，启程离开。我觉得自己仿佛是短暂停留的竞选活动中的选民，乘坐竞选火车的候选人刚刚在车尾平台上发表了演讲，而我，像许多这样的选民一样，为之折服。利诺维茨使用的那些平常的词，仿佛不仅仅是从他口中说出来，而是他创造了它们。我有一种感觉，威尔逊和施乐会很怀念他。

在威尔逊的身份转变为董事长后，彼得·麦克卡隆（Peter McColough）就成了公司总裁，并最终接任他成了公司老板（1968 年）。我发现他在办公室里来回踱步，像笼子里的动物，时而在站立式办公桌前停下来，草草写上几笔，或对着录音机说上几句。和利诺维茨一样，他也是一名自由派民主党律师。他出生在加拿大，性格开朗外向，年纪四十出头，是施乐新一代的代表人物，负责公司的下一步决策。“我面临增长的问题。”他停了下来，靠在椅子边上说道。未来，在静电复印领域已经不可能出现大规模的增长，已经没有足够的增长空间，施乐现在的方向是教育技术领域，他继续这样说道。他提到了计算机和教学设备，他说他可以想象一种制度：“你在康涅狄格州写了点东西，几个小时内，这些东西就能在全国各地的教室内被翻印出来。”我有一种感觉，施乐的有些教育梦想可能很容易会变成噩梦。但他又补充说：“制作精巧的硬件设备的风险在于，它可能会分散教育的注意力。如果你都不知道要往机器里放什么，那么这机器好在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪里？”

麦克卡隆说，从 1954 年来到哈洛依德后，他觉得自己经历了三个完全不同的公司——1959 年前是一个敢于冒险、令人兴奋的小公司；1959 年至 1964 年是享受成功果实的成长型公司；现在则是在不同方向拓展新业务的大公司。我问他最喜欢哪一个，他想了很久，最后回答说：“我不知道。我觉得以前更自由，以前公司里每个人会分享对某件事的态度，比如劳工关系。现在就没那么自由了。现在压力更大，公司也更没有人情味。我不会说日子比以前更容易，或者说将来会变得更容易。”

当我被领到约瑟夫·威尔逊面前时，我发现，他的办公室墙壁上贴着老式的鲜花墙纸，在所有关于他的奇事中，我丝毫都没有料到这一件。他个性多愁善感，似乎与他施乐领袖的身份反差非常强烈。不过，他举止亲切，没有威胁性，与这墙纸的风格颇为相符；他年近 60 岁，身材矮小，看起来有点严肃，几乎有些阴郁，在我拜访的大部分时间里都是如此；他说话语调很慢，听起来似乎有些迟疑。我问他是怎样碰巧接手了家族生意，他回答说，实际上他几乎就要与施乐错过。在大学里，英语文学是他的第二专业，他考虑毕业后要么做老师，要么去高校做财务和行政工作。但毕业后，他继续去了哈佛商学院深造，在那里他一直是优等生，但不知怎么的……他突然笑了一下，告诉我说，总之，他在离开哈佛后加入了哈洛伊德，然后事情就是这样了。

威尔逊最热衷于讨论的话题似乎是施乐的非营利活动和他的企业社会责任理论。他说：“关于我们对这些问题的态度，社会上有些不满。我指的不仅是股东抱怨我们滥用他们的钱——实际上这种观点已经站不住脚了。我指的是公众。你其实不会真的听到那些话，但有时你会有一种直觉，仿佛听到人们在说：‘这些年轻的暴发户以为自己是谁？’”

我问他，那些反对施乐资助联合国系列节目的信件，是否造成了公司内部的顾虑，或令他们产生退缩的念头。他说：“施乐从未动摇过。这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

攻击只是恰好提醒了我们，让我们更关注当下努力要做的事，即展开全球合作。没有合作，就不会有这个世界，也就不会有商业。几乎所有的施乐人都这么认为，无一例外。我们相信，我们在推进这些电视节目时，遵循的是稳健的经营策略。但同时，我也不会说这是唯一策略。我怀疑，假如我们都是伯奇主义者，是不是还会这么做。”

威尔逊继续慢慢说道：“公司在重大公共问题上采取立场的做法也会产生问题，因此，我们也一直都在审视自己。这涉及到平衡。你不能只是无动于衷，浪费自己的影响力。但你也不能在每个重大问题上都采取立场。例如，我们不觉得在全国大选中采取立场是一个公司应该做的事。或许，幸运的是索尔·利诺维茨是民主党人，而我是共和党人。像大学教育、公民权利和黑人就业问题等，就显然是我们应该参与的。我希望，我们能有勇气站出来支持某个观点，只要我们认为这是应该做的事，哪怕它不得人心。到目前为止，我们还没有遇到这种情况——我们还没有发现在承担公民责任和经营企业之间存在什么冲突。但这种时刻很可能会到来，我们将不得不承受猛烈抨击。例如，我们已经低调地开展了一项计划，即尝试让一些黑人青少年去做扫地等之外的工作。这项计划需要工会的全面配合，我们也争取到了。但我从侧面了解到，甜蜜的日子已经结束，反对的暗潮正在滋生。这是问题的开始，如果它持续滋长，我们可能会面临真正的经营问题。如果反对者增加到几百人，而不是几十人，甚至可能会出现罢工，如果真的发生这种事，我希望我们和工会领导人可以站出来，奋起斗争。但我也不能肯定。你无法真正预知在那种情况下你会怎么做。但我想，我知道我们会怎么做。”

威尔逊站了起来，走到窗口，他说，在他看来，公司目前最重要的努力之一，是必须要让员工保持其个人品质，即那些已逐渐为人们熟知的、施乐人身上的优良品质。未来，这可能会更加重要。他说：“我们已经看到失去的迹象，我们在努力向新员工灌输我们的理念，但是，西半球的2

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万员工和罗切斯特的1000员工不同。”

我也来到窗口，站在威尔逊旁边，准备告辞。这是一个潮湿、阴暗的早晨，有人曾告诉我，这个城市大部分时间里都是如此，并以此闻名。我问他，是否曾在某个像这样的阴暗日子里产生过怀疑，怀疑那些品质能否被保留下来。他轻轻地点了点头，说：“这是一场永恒的战斗，我们可能赢，也可能输。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 chapter

第六章 让客户完好无损

天塌了由纽交所顶着

一群华尔街上贪婪的大亨和银行家，竟然为了救助散户而团结起来、慷慨解囊，这是华尔街历史上空前绝后的怪事。当然，华尔街不承认这么做是因为“罪恶感”，只是说“下不为例”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1963年11月19日（星期二）上午，一位衣着考究、面容憔悴、年纪约35岁上下的男子出现在华尔街11号纽约证券交易所的办公室，称自己是交易所会员艾拉·豪普特经纪公司（Ira Haupt & Co）的管理合伙人莫顿·卡默曼（Morton Kamerman），要求与交易所会员公司部门的负责人弗兰克·科伊尔（Frank J. Coyle）见面。接待员经过确认后，礼貌地向他解释说科伊尔正在开会，但来访者称自己的事情非常紧急，要求与该部门的第二负责人罗伯特·毕晓普（Robert M. Bishop）见面。但接待员又发现，毕晓普正在忙着接一个重要的电话。卡默曼看起来越来越心烦意乱，最后，他被带到了该部门职位较低的职员乔治·纽曼（George H. Newman）的办公室。纽曼当时正在尽责地传达消息——他确信，豪普特公司的资本金储备已经低于交易所对会员公司的要求，因此正在按照规定正式地汇报此事。当他宣布这一惊人的事实时，附近办公室的毕晓普还在接着那个重要电话，通话对方是一位消息灵通的华尔街人，但毕晓普不愿透露他的真实身份。来电者告诉毕晓普，他有理由怀疑两家会员经纪公司正处于严重的财务困境，交易所应当引起重视，它们就是威利斯顿·比恩公司（J.R.Williston & Beane, Inc.）和艾拉·豪普特公司。挂断电话后，毕晓普给纽曼打了个内线电话，告诉他自己听到的事。然而，令他吃惊的是，纽曼已经得知了消息，或者说部分消息。“事实上，卡默曼本人现在就和我在一起。”他说。

在这场乏味的办公室混乱中开始了一场危机，也是纽交所的悠长历史

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中最难对付、某种程度上最严重的危机之一。在这场危机结束前，又发生了肯尼迪总统遇刺这一更大的危机，进一步加剧了影响。因为这场危机，纽交所暂时性的损失达到近1000万美元，但也收获了极大的财富，得到了至少部分国人的尊重。纽交所并非总是因考虑公众利益而闻名，实际上，就在几个月前，证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）还指责它有反社会倾向，称其行为像一家私人俱乐部。令豪普特和威利斯顿・比恩陷入财务困境的是历史性事件——更确切地说，是未来的历史性事件。此前，新泽西州贝永市的联合植物油提炼公司（Allied Crude Vegetable Oil & Refining Co.，以下简称联合公司）通过这两家经纪公司（以及许多非纽交所会员的经纪公司），进行大额投机活动，然后事情突然恶化。这项投机活动是买入大量棉花籽油和豆油合约，用以远期交割。这些合约被称为商品期货，投机原理在于，交割日的商品价格可能高于（或低于）合约价格。植物油期货每天在百老汇大道2号的纽约农产品交易所（New York Produce Exchange）和芝加哥商品期货交易所（Chicago Board of Trade）交易，8400多家从属于纽交所、对公众开展业务的经纪公司以客户的名义进行买卖。卡默曼出现在交易所那天，联合公司在豪普特的账户上有着大量的棉花籽油和豆油合约(信用交易),每磅商品价格波动1美分，其账户价值就会波动1200万美元。在前两个交易日（11月15日星期五和11月18日星期一），商品价格平均每磅下跌了略低于1.5美分，豪普特要求联合公司追加1500万美元保证金，以保证账户可以抵御风险。联合公司拒绝追加，因此，与任何一家经纪公司在信用交易客户发生违约时的做法一样，豪普特必须出售联合公司的期货合约，以提前收回资金。豪普特灾难性的风险还在于，11月初，公司的资本金仅有800万美元，为了联合公司这个客户,公司向外借入约3700万美元,用于植物油期货投机。更糟糕的是，豪普特接受了联合公司用库存的大量实物棉花籽油和豆油为部分预付资金作担保，这些实物位于贝永市，以标明具体数量和种类的仓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单作证。豪普特又用其中的大部分仓单作为担保物，向多家银行贷款。这一切本来都没有问题，但是后来人们发现，许多仓单都是伪造的，仓单上标明的植物油很多都不在贝永市，甚至压根就不存在。联合公司的总裁安东尼·德安吉利斯（Anthony De Angelis，后来因一系列指控被送进监狱）显然已成为自火柴大王伊瓦·克鲁格(Ivar Kreuger)[①]后最大的商业诈骗犯。

这些植物油到哪儿去了？联合公司的直接和间接债权人为什么会被骗得如此彻底？其中还不乏最有权势、最精明的美国和英国的银行。这次崩溃的总损失会达到如权威人士预计的1.5亿美元吗？还是更大？像豪普特这样的纽交所一流经纪公司怎么会如此愚蠢，为单一客户承担不可思议的高风险？在11月19日，这些问题甚至还没有被提出来，更不用说回答；有些问题至今仍没有答案，有些可能在今后很多年都不会有答案。从11月19日起开始浮现，并在随后的可怕日子里变得越来越清晰的一个事实是，对豪普特账户上的近20000名股票市场个人客户，以及威利斯顿·比恩的近9000名客户来说，即将发生的灾难直接影响到了他们的财务状况。许多人完全是无辜的，他们从未听说过联合公司，对商品期货也只有模糊的概念。

卡默曼对纽交所所作的报告并不意味着豪普特已经破产，在报告时，卡默曼本人肯定也不觉得他的公司已经破产；仅仅无法满足交易所严格的、以提供安全边际为目的的资本金要求离破产还有很远的距离。实际上，许多交易所的官员表示，在星期二早上，他们不觉得豪普特的处境有多么糟糕，威利斯顿·比恩就更不值一提。交易所会员公司部门最开始的一种反应是懊恼，因为卡默曼自己前来汇报了此事，而没有等到交易所通过精细的审计和检查系统发现问题。交易所顽固地表示，他们只是运气不佳，

---

① 伊瓦·克鲁格(1880—1932)，原是瑞典火柴大王，1922年来到美国，利用发行债券、创办空壳公司等行为进行资本诈骗，1932年事败自杀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不是管理不力，尽管这种说法听起来没什么说服力。交易所每年都会例行要求所有会员完成几次关于财务状况的详细问卷调查，此外，它还会派出自己的专业会计师，对会员公司的账目进行每年至少一次的突击抽查。艾拉·豪普特最近的一次问卷在 10 月初完成，联合公司大额的商品期货头寸都是在那之后建立，因此问卷没有反映出任何问题。至于突击检查，在问题爆发时，交易所派出的审计师正在豪普特进行检查。审计师已经在那里待了一个星期，整个人都埋进了豪普特的账簿里，但这种检查是很枯燥的，截至 11 月 19 日，审计师还没有查到商品期货部门。“他们把我们的审计师安排在一间公寓里，给他一张桌子，看起来没有任何反常，”交易所的官员说，“现在说他早该察觉到问题当然很容易，但他当时没有。”

当天上午 10 点左右，科伊尔、毕晓普和卡默曼坐在一起，商量对于豪普特问题的可行对策。毕晓普记得，当时的会议气氛完全称不上凝重；根据卡默曼的数据，让豪普特回到正常经营所需要的资金为 18 万美元，对于它这种规模的公司来说，这个数字可谓微不足道。豪普特可以通过外部借款，或将自己持有的证券套现来弥补赤字。毕晓普建议第二种做法，因为速度更快，也更有把握，于是卡默曼打电话回公司，让他的合伙人立即出售部分证券。显然，问题似乎很容易就可以得到解决。

但在卡默曼离开华尔街 11 号后，危机呈现出一种趋势，一种在政治圈被称为“升级”的过程。傍晚时分，交易所内传来了一个不祥的消息——联合公司刚刚在纽瓦克市提出了自愿破产申请。理论上来说，破产不会影响其前经纪公司的财务状况，因为他们借给联合公司的资金都是有担保物的。然而，这个消息令人十分恐慌，因为它透露出一种征兆，预示着它的后面还有更坏的消息。实际上，那个坏消息的出现也没有相隔多久。当天晚上，纽交所得到消息，纽约农产品交易所的管理层为了提前避免自己的市场上出现混乱，投票决定暂停所有棉花籽油和豆油期货的交易，直至进一步通知，并要求所有未平仓合约按照他们制定的价格立即进行结算。该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价格必定很低，因此，这个决定意味着，威利斯顿·比恩和艾拉·豪普特已经彻底丧失以有利条件从联合公司投机中脱身的机会了。

当天晚上的会员公司部门里，毕晓普在疯狂地尝试与纽交所总裁基思·芬斯顿（G.Keith Funston）取得联系。芬斯顿当晚先在市中心吃晚餐，然后坐火车前往华盛顿，次日将在国会委员会的一个听证会上作证。毕晓普整晚都待在办公室，忙着一件又一件事；到午夜时分，他发现自己是留在部门的最后一人，他想，如果要回新泽西凡伍德的家，时间已经太晚，于是决定在科伊尔办公室的沙发上对付一晚。他后来回忆说，那晚他几乎得不到休息，清洁女工一直轻声轻脚，很是体谅，但是电话铃声响了整整一夜。

星期三上午大约 9 点半时，纽交所理事会聚集在六楼的理事会议室开会，按照交易所的规则进行投票，通过了因豪普特和威利斯顿·比恩的资金困难而暂停其经纪业务的决定。这个会议室铺着华丽的红地毯，立着刻有凹槽的镀金圆柱，墙上挂着令人望而生畏的老照片，隐约透露出华尔街让人不安的曲折历史。交易所十点钟开市，几分钟后，理事长小亨利·沃茨（Henry M. Watts, Jr.）站上俯瞰交易大厅的讲台，敲响通常代表交易开始或结束的钟，公开宣布这一决定。从公众的角度看，这种做法的直接影响是两家公司近 3 万名客户的账户被冻结，也就是说，账户持有者既不能出售自己的股票，也无法取回账户里的资金。纽交所高级官员被这些不幸者的困境触动，尝试帮助受困的公司筹集足够资金，解除暂停，解冻账户。他们为威利斯顿·比恩所做的努力非常成功。该公司需要约 50 万美元回到正常经营，许多兄弟经纪公司纷纷伸出援手，为它提供贷款，实际上，它不得不去拒绝一些多余的慷慨。最终，它从沃斯顿经纪公司（Walston & Co）和美林 – 皮尔斯 – 芬娜 – 史密斯公司（Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith）筹到了这 50 万美元，巧的是，当美林公司的全名还是美林 – 皮尔斯 – 芬娜 – 比恩公司（Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Beane）的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后的那位比恩正是威利斯顿·比恩公司的比恩。及时的资金注入使威利斯顿·比恩恢复了财务健康，暂停交易的决定在星期五午后，也就是决定做出的 2 天后就被解除，它的 9000 名客户也不再焦虑。

但豪普特的情况就不同了。到了周三事情已经很明显，18 万美元的资金缺口已成了最乐观的期待。然而，即便被强制出售植物油期货合约会造成损失，豪普特也依然具备偿付能力——但有一个条件。这个条件就是，豪普特能够以合理的价格，将联合公司的抵押物、位于贝永市的植物油出售给其他植物油加工商。由于联合公司的违约，这些植物油现在全部归属豪普特。理查德·克鲁克斯（Richard M.Crooks）是纽交所的一位理事，和其他同事不同，他还是大宗商品交易方面的专家。他说，如果能成功摆脱这批植物油，那么豪普特还能略有盈余。因此，他给全国几家主要的植物油加工商打了电话，力劝他们对这些油出价。这些加工商全都拒绝出价，回复内容出奇地一致，留给克鲁克斯的感觉是，他们对豪普特所持的仓单心存怀疑，怀疑部分或全部都属伪造。如果这些怀疑是有根据的，那也就是说，仓单上标明的部分或全部植物油实际上不在贝永市。克鲁克斯说：“事情很简单，仓单在大宗商品交易中的接受度几乎与货币相当，现在，豪普特数百万美元的资产可能都是假币。”

然而，到周三早上为止，克鲁克斯确切知道的消息只是加工商不会对联合公司的植物油出价，在那天的其余时间和周四整天内，交易所还在奋力帮助豪普特，希望它像威利斯顿·比恩一样回到正轨。不用多说，豪普特的 15 位合伙人也在做相同的事，鉴于这些努力，卡默曼在周三晚上还语调轻松地对《纽约时报》说：“艾拉·豪普特是有偿付能力的，财务状况很好。”同天晚上，克鲁克斯在纽约与一位来自芝加哥的资深大宗商品经纪人一起吃晚餐。克鲁克斯回忆说：“尽管我性格乐观，但经验告诉我，这些事情的结果总是比起初看起来的要糟得多。我向这位经纪人朋友提到了这种感觉，他也表示赞同。第二天早上大约 11 点半的时候，他打电话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给我说：‘迪克，这件事绝对比你预想的更糟糕。’”过了一会儿，也就是周四中午，交易所会员公司部门得知，联合公司的很多仓单实际上都是伪造的。

几乎可以肯定的是，豪普特合伙人在大约同一时间也知道了这个不幸的事实。无论如何，许多合伙人周四晚上都没有回家，而是待在他们百老汇大道 111 号的办公室里，努力去弄明白他们的处境。毕晓普回了位于凡伍德的家，但发现在家睡得几乎和在科伊尔办公室的沙发上没什么差别。因此，他在天亮之前就早早起了床，坐车到曼哈顿，径直去了豪普特的办公室，仿佛预感到他们都还待在那里。豪普特合伙人的办公室最近刚进行了重新装修，里面摆放着现代化的椅子、大理石表面的文件柜，还有伪装成桌子的冰箱。毕晓普发现多位合伙人坐在椅子上打着盹，满脸胡茬，不修边幅。他后来说：“他们当时看起来糟透了。”也难怪。清醒之后，他们告诉毕晓普，他们一整晚都在计算，到凌晨三点的时候终于得出结论，豪普特已毫无希望；考虑到一文不值的仓单，豪普特已经没有偿付能力了。带着这个灾难性的坏消息，毕晓普回到了交易所，在那里等待太阳升起，等待他的同事。

周五下午 1 点 40 分，就在股票市场已经因为豪普特即将破产的传言而严重惊慌失措的时候，交易大厅里传来了第一条关于肯尼迪总统遇刺的消息，但具体内容混乱不清。克鲁克斯说，他听到的第一种说法是肯尼迪总统遇刺，第二种说法是总统的哥哥、司法部长也遭到刺杀，第三种是副总统心脏病发作。他说“传言像机关枪子弹一样”，并且都造成了相当程度的影响。在接下来的 27 分钟内，没有传来什么能够缓和灾难般气氛的重要消息，股价以空前速度下跌。不到半个小时，上市股票的市值就减少了 130 亿美元，毫无疑问，如果不是交易所理事会在 2 点 07 分就做出休市决定，股价还将继续下跌。恐慌对豪普特的直接影响是使 2 万个被冻结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

账户的情形更加糟糕，因为现在，如果豪普特发生破产，那么在后续对许多账户的清算中，将以恐慌时期的价格兑付给投资者，账户持有人的损失会更严重。达拉斯事件[①]造成的更严重、更无法估计的后果是无助的绝望。然而，华尔街（或者说许多华尔街人）在心理上比其他美国人还要好一些，因为他们手头还有重要的事情需要完成。多重灾难的交织带给了他们一个明确的任务。

芬斯顿周三下午在华盛顿作完证后，当晚就回到了纽约，周四及周五上午的大部分时间都忙于让威利斯顿·比恩重新开业。在此期间，豪普特的情况变得越来越明朗：它不仅资金短缺，实际上已经是无法偿付。芬斯顿确信，交易所及其会员公司必须考虑做一些以前从未有过的事，也就是用自己的资金偿还那些受豪普特的轻率行为牵连的无辜投资者（最接近这种做法的先例发生在杜邦赫恩赛 [DuPont, Homsey & Co.] 身上——一家因合伙人欺诈行为而在 1960 年宣告破产的小型股票经纪公司；交易所事后偿还了该公司客户的损失，约合 80 万美元）。周五中午，芬斯顿匆匆地结束午餐，在紧急休市前赶回办公室，着手将计划付诸行动。他给近 30 家办公室正好就在附近的主要经纪公司打了电话，要求他们马上到交易所来，组成非官方的会员公司代表团。下午 3 点刚过，这些经纪商便都聚集在了南委员会会议室——差不多是理事会议室的缩小版。芬斯顿向他们说明了他当时了解到的情况，并简要介绍了他的解决计划。事实是：豪普特对几家美国和英国的银行总负债为 3600 万美元；其资产中，有 2000 多万是现在看来已一文不值的仓单，因此，豪普特已经没有偿还债务的希望。正常情况下，当下周法院重新开放时，豪普特会遭到债权银行的起诉，代客持有的现金及许多股票会被冻结，根据芬斯顿的估计，在法定延误期结束后，许多客户原有的 1 美元投资仅能拿回不到 65 美分。此外，

① 指肯尼迪遇刺事件，肯尼迪是在达拉斯遇刺的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有另一个层面的问题。如果豪普特进入破产流程，那么它所造成的心理影响，结合其数量可观的资产抛售到市场上导致的明显后果，可能会使在严重的全国性灾难中已遭重挫的股市更加萧条，这不仅危及豪普特客户的利益，甚至会波及全国。芬斯顿的计划说起来十分简单，就是由交易所或其会员公司出资，让豪普特的客户拿回全部的现金和证券——用银行业行话来说，再一次让客户“完好无损（whole）”（这种表达在词源上有坚实的依据；“whole”源于盎格鲁－撒克逊语“hal”，其涵义是“未受损失”或“从伤害中恢复”，“hale[意为‘健康、强壮’]”一词也源自于此）。芬斯顿进一步提出，他将说服豪普特的债权银行推迟收回贷款，直至客户的事情处理妥当。他估计，完成这项计划大约需要 700 万美元，甚至更多。

这个计划哪怕不是彻底的慈善行为，也有着十足的公益性。这些经纪公司几乎异口同声地表示了支持。但在会议结束前又出现了一个难题。既然交易所和会员公司都已同意这一自我牺牲式的行为，那么，从某种程度上说，双方现在面临的问题就是如何具体安排，以让对方做出牺牲。芬斯顿要求会员公司全权负责，会员公司婉言谢绝，极力主张由交易所处理。芬斯顿说：“如果我们来做，那么你们事后必须把我们支付的金额全数还给我们。”在这次不算很正式的讨论之后，双方达成了一项协议：资金最初由交易所支付，然后由会员公司按比例偿还，并授权以芬斯顿为首的三人委员会进行谈判，完成计划。

需要谈判的主要对象是豪普特的债权银行。他们的一致同意是计划的关键，因为，哪怕只有一家银行坚持对贷款立即清算，“全部计划就会功亏一篑”——理事长亨利·沃茨一针见血地说道。沃茨毕业于哈佛大学，是 1944 年奥马哈海滩登陆的亲历者，看起来如慈父一般。在这些债权银行中，最主要的是四家名声显赫的本地银行，分别是大通曼哈顿银行、摩根信用担保公司、第一国家城市银行，及汉华实业银行，他们一共为豪普

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特提供了1850万美元贷款（其中三家银行仍未公布问题贷款的具体数字，大通银行对豪普特的贷款为570万美元）。在那个星期的早些时候，大通银行董事长乔治·钱皮恩（George Champion）就给芬斯顿打过电话，向他保证，大通银行不仅是交易所的盟友，而且已经准备好就豪普特一事提供任何力所能及的帮助。芬斯顿给钱皮恩打了电话，告诉他，交易所已经准备好接受他的帮助。然后，他和毕晓普尝试去召集大通银行及其他三家银行的代表，举行紧急会议。毕晓普记得，他很担心能否在周五下午5点成功召集一群银行家，哪怕是这样一个非同寻常的周五。但令他吃惊的是，几乎每个人都已准备就绪，愿意直接到交易所来。

下午5点刚过，芬斯顿及交易所的其他两位谈判代表——理事长沃茨及副理事长沃尔特·弗兰克（Walter N. Frank）——就和银行家们开始协商，一直持续到晚餐时间。会议气氛有些紧张，但结果很有建设性。芬斯顿后来回忆说："首先，我们一致认为，情况非常麻烦。然后我们就开始讨论正事。当然，银行家希望由交易所承担全部事情，但我们很快使他们打消了这种念头。相反，我向他们提出了建议。我们会提供一笔仅用于豪普特客户的资金；作为交换，我们每拿出1美元，银行就推迟收回2美元贷款。这样可以暂时避免担保物被没收。按照我们当时的估计，豪普特需要2250万美元，因此我们要提供750万，银行延期1500万。银行家不太相信我们的数字，认为我们低估了金额。他们还坚持要求，在豪普特资产进行破产清算时，交易所的受偿顺序要排在银行之后。我们同意了这个要求。双方都有斗争，也都有妥协，当我们最后回家时，大致上对事情的基本框架达成了协议。当然，大家都知道这个会议只是第一步，首要的一点便是，并非所有债权银行都参加了会议。还有很多细节工作和艰难的谈判需要在周末完成。"

至于到底有多少工作摆在眼前，在周六就变得很明朗。交易所理事会在上午11时碰头，33位理事中有超过三分之二到场；因为豪普特的危机，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许多人取消了周末的计划，一些平常待在佐治亚州或佛罗里达州的人也专程坐飞机赶来。理事会的第一项决定是在星期一，也就是肯尼迪总统的葬礼日继续休市。这个决定让大家都长舒了一口气，因为它给了谈判者额外的、在法院和股市重开前的 24 小时时间来达成协议。芬斯顿把自己所知的关于豪普特财务状况的最新消息，以及与银行家初步谈判的情况转达给了各位理事；并告诉他们，根据新的估计，为了使客户完好无损所需要的资金大约是 900 万美元。片刻沉默后，许多理事站起身说，实际上，他们觉得眼下麻烦的不仅是资金问题，更麻烦的是纽交所与全国几百万投资者之间的关系。随后，会议暂时休会，交易所三人委员会带着理事会的权威，带着他们的高尚情操的支持，下楼与银行家展开谈判。

至此，周末的安排已经确定。当别的美国人目瞪口呆地坐在电视机前，当曼哈顿闹市区的街道像 19 世纪早期黄热病疫情爆发时一样冷清时，华尔街 11 号的六楼正在非常专注地进行着一系列活动。三人委员会仍在与银行家密谈，芬斯顿和他的同事工作完成后，还需理事会进一步授权；然后理事会再次开会，要么同意授权，要么拒绝。在两次会议期间，理事们聚集在走廊上，或在空的房间里一边抽烟一边仔细盘算。纽交所的行为与投诉部平常是个边缘部门，但在这个周末也非常忙碌；五六名员工一直在接听电话，回答着豪普特客户充满焦虑的询问，他们的情绪显然无法被称为“完好无损”。当然，律师也无处不在。交易所的一位资深员工说：“我这辈子从没见过这么多律师。”科伊尔预测，在那个周末的大部分时间里，华尔街 11 号聚集着 100 多号人。几乎所有的附近餐馆和交易所员工餐厅都没有营业，因此，吃饭问题十分严峻。星期六，市中心一家还在营业的餐厅的全部食物被一扫而光，后来只好让一辆出租车到格林威治村去取更多食物；星期天，交易所的一位秘书颇有见地地带来了咖啡机和一大袋食品杂货，在主席的餐厅前摆起了小卖部。

银行家的协商委员会现在还包括周五未出席的两家债权银行的代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表——纽瓦克国家银行（National State Bank of Newark）和芝加哥的伊利诺伊大陆国民银行（Continental Illinois National Bank & Trust Co）。（还有四家英国的债权银行没有出席，分别是亨利·安斯巴彻公司 [Henry Ansbacher & Co.]、威廉·勃兰特之子有限公司 [William Brandt's Sons & Co.,Ltd.]、雅弗有限公司 [S.Japhet & Co.,Ltd.] 和克莱沃特 – 本森有限公司 [Kleinwort, Benson, Ltd.]。周末已经过半，他们看起来暂时是不会出席了。交易所决定，会议在英国银行家缺席的情况下继续进行，到周一早上再把会上达成的协议给他们过目，说服他们同意。）随着会议持续进展，双方出现分歧的一个关键问题是金额，即交易所履行其承诺所需付出的具体数额。银行家愿意接受芬斯顿的公式，也就是交易所每支付 1 美元，他们就延期 2 美元贷款，他们也不怀疑豪普特被 2250 万的伪造仓单所困；但是，他们不愿把这个数字作为清算豪普特可能所必需的最大金额。他们说，为了安全起见，金额应该基于豪普特对他们的全部欠款，即 3600 万，也就意味着交易所要拿出 1200 万，而不是 750 万。另一个关键问题是，不论最终商定的金额是多少，这笔资金该向谁支付。一些银行家认为，钱应该直接进入艾拉·豪普特的账户，由公司自己向客户支付，但交易所的代表马上指出，这会让交易所的资金完全不受控制。最后，令事态进一步复杂化的问题是，伊利诺伊大陆国民银行明确表示不愿参与。一位交易所方面人士颇为体谅地说："他们在考虑自己的风险，他们觉得，比起正式的破产和接管程序，我们的这种安排最终可能令他们损失更多。他们需要时间去考虑，确保自己做出恰当的决定。但我必须要说，他们还是很配合的。"的确，这项计划最初主要是为了交易所的好名声，所有银行的配合堪称奇迹。毕竟，不论从法律还是道义上看，银行家的责任都是尽其所能地对储户和股东负责，几乎没有为了公众的利益做好事的立场；即使他们的眼神看起来冷冰冰，但掩藏在面具下的都是一颗颗善良的心。至于伊利诺伊大陆国民银行，它行动特别迟缓也是有理由的，因为它的敞口超过 1000 万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元，大于其他任何银行。没有人能够确切地说出大陆国民银行不愿合作的原因，不过，似乎可以肯定的一点是，任何对豪普特贷款低于 1000 万的银行或个人都无法真切体会它的感受。

会议在周六下午 6 点左右结束，至此，双方已经在主要问题上达成了妥协——在金额问题上，交易所先拿出 750 万美元，承诺如有必要的话再增加到 1200 万；在如何支付的问题上，任命交易所的主审查人为豪普特清算人。但大陆国民银行仍有迟疑，当然，与英国的银行甚至还没有取得联系。无论如何，当天晚上每个人都回去休息了，决定第二天下午再继续，尽管是周日。身患重感冒的芬斯顿回到了格林威治的家。银行家们也都回家了，诸如格伦科夫或者巴斯金里奇这样的地方。沃茨是坚定的费城－纽约通勤者，他也回到了那个安静的城市。甚至连毕晓普都回到了凡伍德的家。

周日下午 2 点，交易所理事和 30 家会员经纪公司的代表一起开了会。现在，理事队伍中还增加了从洛杉矶、明尼阿波利斯、匹兹堡和里士满专程赶来的人。经纪公司的代表迫切地想知道他们需要做什么。当理事会向他们介绍了已确定的协议内容后，他们一致投票支持。当天下午，甚至连大陆国民银行也放松了口径。经过一连串疯狂的长途电话，并尝试在火车站和飞机场“追堵”他们的高级管理者后，下午 6 点左右，这家芝加哥银行终于同意加入计划，并解释说，这样做是为了公众利益，而不是依据他们的最佳商业判断。几乎就在同时，《纽约时报》金融编辑托马斯·马拉（Thomas E. Mullaney）给芬斯顿打了电话，称自己听到了一些关于交易所正在酝酿豪普特计划的传言。这位编辑也和其他媒体人一样，在整个谈判期间都被严令拒绝在六楼会议室门外。芬斯顿考虑到，假如英国的银行第二天早上在报纸上看到一项在自己不同意、甚至不知情的情况下就做出的贷款处置计划，那他们最起码是有理由感到恼火的，因此，他不得不给出了一个只会让 2 万名焦急等待的客户更加不安的答案。他说：“没有计划。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

周日午后刚过便又出现了一道难题：谁来承担说服英国的银行这个棘手的任务？芬斯顿尽管身患重感冒，但也很希望亲自上阵（他承认，一方面是由于这其中的戏剧性很有吸引力），甚至已经让秘书去订机票，但到了下午，交易所自己的问题仍然很难对付，芬斯顿无法脱身。其他几位理事很快就自告奋勇，最终，理事会选定了古斯塔夫·列维（Gustave L. Levy），因为他的公司高盛集团（Goldman, Sachs & Co.）与其中一家英国银行（克莱沃特－本森）长期以来的关系都很密切，列维本人也和这家银行的几位合伙人有很好的私人关系（列维继沃茨之后成为纽交所理事长）。因此，列维和大通银行的一位高管及一名律师一起，在5点过后便离开华尔街11号，乘坐7点钟的航班前往伦敦。他们大概是满怀着希望，以为自己会使英国的银行大受鼓舞，为他们树立合作的榜样。这三人在飞机上的大多时间里都是坐着的，仔细盘算着次日早上应该怎样做，以博取银行家的好感。他们确实应该提前做好计划，因为英国的股市没有出现问题，那些银行没有任何合作的理由。不仅如此，有可靠的消息来源显示，这四家英国银行对豪普特的550万美元总贷款是没有担保的，与许多外国银行对美国经纪公司的短期贷款一样。还有一个消息可能更容易使他们遭到指责，那就是，许多贷款最近才刚刚发放——也就是在危机爆发前一个星期，甚至还不到。贷款全部由欧洲的美元构成。这个词听起来容易让人产生误解，实际上只不过是指欧洲的银行持有的美元存款。当时，大约有40亿欧洲美元在欧洲的金融机构间流通，他们借给豪普特的550万也是从别的机构拆入的资金。据当地一位国际银行方面的专家称，欧洲美元通常都是大额交易，但利润极低。例如，一家银行可能以4.25%的年利率借入一笔资金，再以4.5%的年利率贷出，年净收益率仅为0.25%。显然，这些交易在实际操作中是被视作无风险的。如果年收益率为0.25%，那么550万美元在一星期内的利润就是264.42美元，再减去各项支出，所剩下的就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是原计划内四家银行的总利润。现在，他们却连本金都收不回了。

黎明刚过，列维一行便红着眼、拖着疲惫到了伦敦。当天的伦敦下着毛毛雨，显得有点压抑。他们在萨沃伊酒店换了衣服、吃了早餐，然后直接奔赴伦敦金融城，也就是伦敦的金融中心。第一个会议在位于芬丘奇街的勃兰特银行举行，该银行的贷款占了 550 万总额的半数以上。勃朗特的合伙人礼貌地对肯尼迪总统之死表示哀悼，列维他们也表示这是一起可怕的事件，之后双方就进入正题。勃兰特的人已听说了豪普特面临破产的事，但对于正在酝酿的避免正式破产从而保护客户这一计划并不知情；列维作了解释，随后是长达一个小时的讨论，过程中，英国人表现出非常不愿配合的态度——与意料中一样。刚刚被一群美国人骗完的他们，显然不愿再上一次当。列维说："他们非常生气，大声怒斥我这个纽约证券交易所的代表，是我们的经纪公司让他们卷入这场危机。他们试图与我们做交易——如果同意将贷款延期，那么他们要得到优先受偿权。但他们的处境其实很不利；他们的索偿基于无担保贷款，在破产清算程序中，他们的索偿顺序实际上位于有担保品的债权银行之后，在我看来，他们甚至一分钱都拿不回来。另一方面，在我们的计划中，他们与除客户外的其他豪普特债权人应被一视同仁。我们必须向他们解释清楚，我们不是在做交易。"

勃兰特的人回应说，在作决定之前，他们还要再仔细思考下这整件事，也希望听听其他英国同行的意见。美国三人代表随后去了大通银行位于朗伯德街的伦敦办事处，与事先有过预约的其他三家英国银行的代表见面，列维也有机会与他的老朋友重聚。这种情形下的重聚显然称不上愉快，但列维说，他的朋友以很现实的视角看待他们的处境，他的果断客观实际上有助于英国同行了解美国人的处境。然而，这次会议也和上一次一样，双方都不愿妥协，会议不欢而散。列维等人留在大通银行吃午餐，然后步行前往英格兰银行，他们对豪普特贷款违约对英国的国际收支平衡造成的影响很感兴趣。英格兰银行通过一位代表向来访者表达了对美国全国性悲剧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和华尔街危机的关心，并告诉他们，尽管英格兰银行没有权力要求英国的银行怎么做，但根据他们的判断，配合美国的计划是明智之举。然后，三位美国人在下午 2 点左右回到朗伯德街，紧张地等待英国银行家的答复。此时，华尔街也正密切地关注着消息。当时是纽约时间周一早上 9 点，芬斯顿刚到办公室，他清楚地知道，用于达成协议的时间只剩下最后一天。他焦急地在地毯上踱来踱去，等待从伦敦打来的电话。

列维后来回忆说，克莱沃特－本森和雅弗是最早同意合作的银行。然后，在半小时左右的沉默之后，勃兰特也给出了肯定的答案。这半个小时里，列维和他的同事仿佛感受到纽约的时钟滴答，变得焦躁不安。勃兰特的答复很关键，当主债权人和其他两家银行都同意时，剩下的安斯巴彻自然也愿意配合。伦敦时间下午 4 点，安斯巴彻终于点头，列维也终于可以打出那个芬斯顿一直在等待的电话。任务完成后，三位美国人径直前往伦敦机场，三个小时后便搭上了回家的飞机。

在得到好消息后，芬斯顿终于感觉胜券在握，剩下还需要做的不过是让 15 名豪普特普通合伙人在协议上签字，而对他们来说，这项协议只有好处，没有任何损失。不过，拿到这 15 个签字仍然很关键。由于没有破产诉讼（也正是大家都试图回避的），如果得不到合伙人的许可，任何清偿人都不能分配豪普特的资产，哪怕只是它大理石表面的文件柜和冰箱。周一傍晚，15 位豪普特合伙人在各自律师的陪同下，来到纽交所理事长沃茨先生的办公室，来听取华尔街掌权人对其命运的安排。

豪普特合伙人几乎不会觉得这份协议读起来令人愉悦，因为协议规定，除其他事项外，他们还要签一份授权书，授权清偿人全权负责豪普特一切事务。不过，他们自己的一位律师对他们做了个简短而有力的讲话，他说，不论是否签署协议，合伙人个人都对公司债务负有责任，因此，他们最好是在协议上签字，还能收获一点富有公益精神的美名。更简单地说，他们现在处于任人摆布的境地（许多合伙人后来还签署了个人破产文件）。突

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然，一起令人吃惊的事件打破了会议沉闷的气氛。就在豪普特的律师解释完事情本质后不久，有人在人群中发现了一张非常年轻的陌生面孔，并让他自己表明身份。此人毫不迟疑地回答：“我是罗素·沃森（Russell Watson），《华尔街日报》的记者。”意识到不合时宜的消息泄露仍可能扰乱计划，打破构成协议的金钱与情感之间微妙的平衡，会议室里出现了一阵寂静。沃森年仅 24 岁，刚到《华尔街日报》工作一年，后来，他对自己如何进入会议室，又是在什么情形下离开做了解释。他说：“当时我是负责纽交所新闻的新记者。在那天早些时候，有传言说芬斯顿可能会在晚上举行新闻发布会，于是我就到了交易所。我在主入口处问一名保安，芬斯顿先生的会议在哪里举行。他告诉我在六楼，还带我到了电梯处。我猜他大概以为我是银行家、豪普特的合伙人或者律师。六楼的人们都在四处走动。我只不过走出电梯，恰好走进了会议室——没有人拦我。我不太清楚到底在发生什么。我有一种感觉，不论正在发生的是什么事，他们总体上已经达成了某种协议，但仍有大量的细节需要商讨。里面的人我谁也不认识，除了芬斯顿。我安静地站了大约 5 分钟，直到有人注意到我，然后，几乎所有人都同时冲着我喊：‘天哪！你快出去吧！’他们也不完全是赶我出去，但我意识到是时候离开了。”

接下来的讨价还价过程十分漫长，过程中，豪普特合伙人和他们的律师把沃茨的办公室当成了指挥所，银行方面的代表和他们的律师则据守在交易大厅旁的北委员会会议室。芬斯顿坚持认为，应该让投资者在次日开市之前了解解决方案，他渐渐变得恼怒而又沮丧，为了加快事情进展，甚至亲自当起了信使和传话员。他回忆说：“整个周一晚上，我都在不停地跑前跑后。‘看，他们在这点上不肯妥协，所以你们应该妥协。’或者说：‘看看现在都几点钟了，离明天开盘只剩 12 个小时了！快在这里签字！’”

0 点 15 分，也就是离复市 9 小时 45 分钟的时候，28 位相关人士终于在南委员会会议室签完协议，据一位参与者描述，当时的气氛可谓是筋疲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力尽、如释重负。在周二早上银行营业后，交易所立马在一个豪普特清偿人可自由取用的账户上存入750万美元，差不多是它可用储备的三分之一；清偿人是经验丰富的交易所员工詹姆斯·马赫尼（James P. Mahony），他在同一天上午搬进了豪普特的办公室，接手管理。或许是出于对新总统的信任，或许是受到豪普特处理方式的鼓舞，又或许是两者结合，总之，那天的股票市场创下了历史最大单日涨幅，完全扭转了周五的亏损。一周后，也就是12月2日，马赫尼宣布已经从交易所的账户中支出175万，支付给豪普特客户；到12月12日，达到540万；到圣诞节，数字上升到670万。最后，在1964年3月11日，交易所宣布，一共已支出950万美元，除了联系不上的部分客户，全部豪普特客户都完好无损。

许多人在这项协议中看到了一点明确无误的暗示，那就是，华尔街掌权人现在觉得，对于由任何会员公司的不当行为或不幸遭遇导致的、对公众造成的伤害，以及由此带来的各种后果，自己应该负责。被救助的豪普特客户自然充满感激，这毫无疑问。《纽约时报》称，这项协议是“一种有助于提振投资者信心的责任感的证据，可能有助于避免潜在的恐慌”。上任第一天的约翰逊总统从华盛顿给芬斯顿打来电话，向他表示祝贺。美国证券交易委员会的主席威廉·卡里（William L. Cary）并不经常称赞纽交所，但他在12月说：“纽交所戏剧性地展示了它的影响力和对公众利益的关心，令人印象深刻。”其他国家的证券交易所对此事保持沉默，但是，如果有人要指责他们中绝大多数人行事的无情，那他们同时也一定在对纽约的奇怪行为摇头。交易所的会员公司预计要在三年内支付950万美元，但他们似乎普遍都感到满意，尽管少数几家公司有些怨言，他们抱怨这些历史悠久、经营良好、因精湛技术和诚信作风而有着良好名誉的经纪公司，不该为自命不凡的后来者的贪婪和鲁莽行为买单。英国和美国的银行大约只能挽回一半的损失，但奇怪的是，几乎没有人对他们表示感激。原因可能是，人们根本就不会对银行表示感谢——除了在电视广告中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与此同时，纽交所自身也十分矛盾，一边红着脸接受祝贺，一边有点笨拙而又谨慎地坚称，它这次所做的事不应被视作范例——它一定不会再做同样的事。纽交所的官员也不确定，如果豪普特危机发生得更早一点，他们是不是也会这样做，哪怕只是稍微早一点点。克鲁克斯是 20 世纪 50 年代初期的纽交所理事长，他说，在他的任期内采取这种做法的可能性差不多只是 50%。芬斯顿自 1951 年起担任总裁一职，他表示，假如此事发生在他刚上任的那几年，他不敢肯定是否也会采取同样的做法。“一个人对公众责任感的看法是不断变化的。”他说。对于那种反复出现的、认为交易所这么做是出于罪恶感的说法，芬斯顿尤为气愤。他觉得，对此事进行心理上的解读，即便称不上无礼，但也是毫无根据的。而至于那些年长的理事，他们透过镀金的镜框，紧紧地注视着理事会议室、北会议室和南会议室里的谈判过程，我们也许可以想象他们对整件事的看法，却永远无法确认。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

chapter 7

第七章 顽固的哲学家

员工不知道上司说了什么

通用电气卷入了价格垄断案，被送进监狱的没有一个是高管，那些在被告席上低头的人是替罪羊，还是沟通不善的牺牲品？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在今天美国工业界面临的大问题中，有一个是“沟通问题”。只要与为数众多的、不算特别自命不凡的工业家中任何一人有过交谈，你便能得知一二。不仅工业家关注“无法理解他人的想法”的难题，很多知识分子和创意作家对此也十分关注，他们中有越来越多人似乎倾向于认为，沟通问题，或者说缺乏沟通，不仅是当今工业界面临的难题，也是人类共同面临的一大难题（一些先锋派作家和艺术家斩钉截铁地宣布自己反对沟通，间接地宣扬了沟通的重要性）。我承认，在好几年里，当我听到工业家们提及“沟通”时——常常是以一种近乎难以理解的方式——我很难明白他们到底在说什么。基本主题是很明确的：如果公司内部人士能够理解他们的意思，如果所有其他人也能理解他们或他们的公司的意思，那么一切事情都将变得顺利。令我感到困惑的是，在各大基金会纷纷资助一项又一项关于沟通的研究的今天，个人和机构究竟是怎样做的，以至于总是无法让他人理解自己？又是为什么无法让他人理解？或者说，他们的听众又怎会无法理解？为什么会出现这种情况？

几年前，我得到了一份两卷本的读物，由美国政府印刷局（the United States Government Printing Office）出版，名为《依据参议院第52条决议案，参议院司法委员会反托拉斯和垄断小组委员会在第87届国会第1次会议期间的听证会纪录》（*Hearings Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary, United States Senate, Eighty-seventh Congress, First Session, Pursuant to S. Res. 52*）。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相当仔细地阅读了这1459页内容后，我想我开始有点明白这些工业家的意思。听证会在田纳西州参议员埃斯蒂斯·基福弗（Estes Kefauver）的主持下，于1961年4月、5月、6月举行，涉及的是现在著名的电气制造行业价格垄断和串通投标阴谋问题。这些阴谋在1960年2月就已经遭到控告，最终由费城的一名联邦法官做出判罚，29家公司及其45名公司员工总共被罚款1924500美元，7名员工被处以30天监禁。关于此案一直没有公示的证据，所有被告要么承认有罪，要么没有辩护，而且，大陪审团对他们提起控诉的记录也没有公开，因此，公众几乎没有机会知晓案件细节。参议员基福弗认为，对这整件事需要有良好的公开讨论。这本文字记录表明，它的确引起了许多讨论。讨论显示，公司内部沟通严重崩溃，以至于巴别塔[①]的建立似乎成了公司内部关系融洽的象征——至少在大公司内如此。

1960年2月至10月，美国费城地方法院提起了一系列控告，指控29家公司及其高管一再违反1890年《谢尔曼法》[②]第一条规定，即“任何以限制州际间或与外国之间的贸易或商业为目的的契约、以托拉斯或其他形式的联合、共谋，都是非法的”（西奥多·罗斯福著名的取缔垄断政策所使用的工具便是《谢尔曼法》，从那时起，它和1914年的《克莱顿法》就共同成为美国政府打击卡特尔[③]和垄断的武器）。政府称，这些违法行为与多种高价的大型电气设备销售有关，这些设备主要用于公共和私人电力公司，包括电力变压器、成套开关设备、汽轮发电机组等。密谋是一系列会议的结果，当时，许多理应是竞争关系的企业高管秘密开会，商定非

---

① 《圣经·旧约·创世记》中描述说，当时人类联合起来兴建希望能通往天堂的高塔；为了阻止人类的计划，上帝让人类说不同的语言，使人类相互之间不能沟通，计划因此失败，人类自此各散东西。

② 美国国会制定的第一部反托拉斯法，该法奠定了《反垄断法》的坚实基础，至今仍然是美国反垄断的基本准则。

③ 卡特尔是垄断组织的一种表现形式，是由一系列生产类似产品的企业组成的联盟，通过某些协议或规定来控制该产品的产量和价格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争性的价格水平，事先操控名义上保密的合同竞标出价，分配每个公司的市场份额。这些会议至少从1956年开始，一直持续到1959年。政府进一步指称，为了确保其保密性，这些公司的高管还耍了一些花招，比如在信件中用代码指代自己的公司，在公用电话亭打电话而不是在家里或办公室，在支出账目上作假，掩盖他们在同一天出现在同一个城市的事实等。但他们的计谋未能得逞。1959年早秋，一家参与了共谋的小公司的员工觉得，自己应该说出这个秘密，此后，许多阴谋参与者也供出了对同伴不利的证据。在这些人的有力帮助下，罗伯特·比克斯（Robert A. Bicks）领导的司法部反托拉斯局成功地揭发了他们。

只需引用几个数字，便足以说明整件事的经济和社会后果。当阴谋盛行时，每年用于购买相关设备的总支出超过1.75亿美元，其中近四分之一支出的主体是联邦政府、州政府和地方政府（当然，这些支出都由纳税人支付），其余大部分则是私营的公用事业公司（他们以费用上涨为由，将设备成本上升的压力转嫁给公众）。举个具体的例子来说明一笔交易中的支出吧，一台50万千瓦的汽轮发电机（用蒸汽动力发电的巨型设备）售价通常为1600万。其实，制造商有时会进行7.5折的促销，因此，如果一切都公开透明，购买这种设备或许就能省下400万；如果发电机生产企业的代表聚集在一起开会，商定一个固定的价格，消费者的成本就增加了400万。几乎可以肯定的是，最终掏腰包的就是广大公众。

在给费城地方法院提交起诉书时，比克斯指出，总体而言，这些阴谋可被称作“美国任何基础工业史上最严重、最恶劣、涉及范围最广的违法形式之一”。法官J·卡伦·甘尼（J. Cullen Ganey）在判罚前进一步表示：“这些违法行为意味着，在美国经济的许多方面都存在非常严重的腐败现象，现在真正岌岌可危的是自由企业制度。”对个人实行监禁的判罚表明，他的确是这样认为的；尽管在《谢尔曼法》颁布70年来，对于违反该法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案的行为有过多次成功的诉讼，但把企业高管送进监狱的判决十分罕见。因此，也难怪这个案件会在媒体上引起一阵骚乱。当然，《新共和》（*The New Republic*）杂志抱怨报纸和杂志故意淡化了“几十年来最大的商业丑闻”，但这种指责似乎没有太多根据。考虑到公众普遍对开关设备不怎么关注，也考虑到以往涉及《反托拉斯法》的刑事案件大多非常冷酷无情，以及相对较少的对阴谋细节的曝光，整体上说，媒体已经为这个案件留了很大空间；而且，就连《华尔街日报》和《财富》也对此事进行了态度强硬的、信息量丰富的报道。事实上，人们在很多地方都可以看到30年代盛行的、反对大企业的新闻精神复兴的迹象。毕竟，这些是全国最受尊重的企业，这些企业高管平日端庄威严、衣着考究、收入丰厚，还有什么比看到他们像普通扒手那样成群地被送进监狱更令人兴奋的呢？这显然是自1938年，纽约证券交易所前任总裁理查德·惠特尼（Richard Whitney）因挪用客户资金进行投机而被送进监狱一案以来最大的商业欺诈案件。有些人称，这是自茶壶山丑闻案[①]以来最大的丑闻。

最糟糕的是，人们普遍对企业的最高层管理者存在怀疑，认为他们是伪善的。在最大的被告公司通用电气（General Electric），不论董事会主席还是公司总裁都没有落入法网，第二大被告公司西屋电气（Westinghouse Electric）的情况也是如此。这四位大老板表示，在司法部门得到关于此案的第一条证词以前，他们对自己管理的公司内发生的事情毫不知情。然而，许多人对这种免责声明并不满意，他们认为被告公司的高管才是幕后黑手，那些违法行为只不过是遵从了上级的指示，或是遵从了公司的一贯态度，入狱的人其实是高管的替罪羊。法官甘尼就是不满者之一，他在判决的时候说：“这些违法行为持续了这么长时间，在行业内的影响范围这么广，最终涉及数以亿计的资金，而公司负责人却毫不知情，相信这种说

① 茶壶山丑闻案是1922~1923年爆发的贿络丑闻，内政部长亚伯特·富尔接受石油公司的贿赂，将茶壶山以及另外两处美国海军油矿以低价方式让石油公司承租。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法的人一定是最天真的……就很多被告而言，我相信他们都在良知和认同公司决策之间犹豫不决，而后者的回报是升职、舒适的保障和高薪。”

公众自然希望抓住幕后元凶，找出为首的阴谋家，看起来，他们要找的人就在通用电气。无论在媒体，还是在小组委员会听证会上，通用电气都最受关注，连它的老板都惊愕不已。通用电气总部位于纽约市列克星敦大街570号，有大约30万员工，在过去10年，它的平均年销售额达到40亿美元，规模为29家被告企业之最，不仅如此，根据1959年的销售数据，它还是美国第5大企业。通用受到了437500美元的罚款，3名高管被送进监狱，还有8名被判处缓刑，处罚力度均高于其他任何企业。此外，通用电气的最高层领导者多年来一直在公众面前大力赞扬自由竞争体系，也就是被价格操纵会议蔑视的体系，试图把通用描述成具有自由竞争美德的成功典范，在这个危机时刻，这些似乎加剧了铁杆支持者的恐惧和震惊，也令嘲讽者更加幸灾乐祸。1959年，就在通用决策层得知政府对违法行为开展调查后不久，公司便对承认参与此事的高管做出了降职和减薪处罚；例如，一位副总裁的年薪从12.7万美元年薪被降到了4万（他刚让自己适应了这个打击，法官甘尼就对他做出了罚款4000美元并监禁30天的判罚，在重获自由后不久，通用电气就完全解雇了他）。与通用电气不同，西屋电气没有在法庭尚未判罚时就处罚员工，而是一直等到法官处理完案件才做出决定。它认为，法官对其员工罚款和监禁的判罚力度已经足够，公司决定不再另行处罚。有些人把这种态度看作西屋电气纵容阴谋行为的证据，但也有人认为，这是一种心照不宣的默认，值得赞扬，它表明西屋电气承认共谋企业的最高管理层对整件事是负有责任的——至少在道义上如此，因此，公司没有立场来处罚犯错的员工。在这些人看来，通用电气急于惩罚认罪员工的做法充分表明，公司把几个倒霉的员工当成了替罪羊，试图保护自己的清白。密歇根州参议员菲利普·哈特（Philip A. Hart）在听证会上更直接地批判

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了通用，称他们的行为是“一种本丢·彼拉多式的做法[①]”。

列克星敦街570号可谓四面楚歌！通用电气常年来为自己披着审慎决策、乐善好施的外衣，现在，公关人员对于公司在价格操纵事件中扮演的角色面临着难堪的抉择：要么承认自己是傻瓜，要么承认是骗子。他们强烈地倾向于“傻瓜”。根据法官甘尼的陈述，他认为通用的高管及公司整体不仅纵容，而且是支持这些阴谋行为的，显然他选择相信的是“骗子”。但他的分析也不一定正确，在读过基福弗小组委员会的记载后，我得出了一个有点可悲的结论：我们可能永远无法得知真相。因为记载显示，通用电气的道德责任感这池清水无可救药地被沟通不善问题搅浑了。通用内部的沟通非常令人困惑，以至于在某些情形下可能会出现这样的现象：如果通用的某位大老板指示下属去违法，下属接收到的信息可能是混乱不清、容易引起误解的；如果下属告诉老板他在和竞争者举行密谋会议，老板可能以为他只是在随便闲聊，不过是草坪聚会或牌局之类。具体来说，下属在接到老板的直接口头指示后，似乎需要去揣摩老板的真实意图，是表面意思还是恰恰相反；同样，老板在与下属交谈时，也需要弄清楚下属所讲的话只是字面含义，还是有着隐含之意的密语，而这个密语，他未必知道如何破解。这只是对问题的简要概述，我在这里也要坦率地把它作为对任何资助沟通研究的基金会潜在受益人的一个建议，这些人可能正在四处物色合适的项目，打算起草一份商业计划书。

在此前8年左右的时间里，通用电气实行的公司政策中有一项是第20.5条款，其部分内容为：“在有关价格、销售条款或条件、生产和销售的数量、销售的区域和客户等事项上，任何员工不得与任何竞争者达成协

① 本丢·彼拉多是罗马帝国犹太行省的执政官（公元26–36年），他曾多次审判耶稣，原本不认为耶稣犯了什么罪，但在仇视耶稣的犹太宗教领袖的压力下，最终判处耶稣钉死在十字架上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

议、谅解、计划或方案，不论通过明示或暗示，不论以正式或非正式的形式；也不得与竞争者交流或讨论价格、销售条款或条件，或任何其他竞争信息。”实际上，这项政策只是通用电气要求员工遵守联邦《反托拉斯法》的强制命令，只不过在价格方面比后者更具体，也更全面。在通用内部，有定价权限的高管不可能不知道第 20.5 项政策，甚至不可能记不清具体内容，因为，为了确保新上任的高管能够熟悉它，也为了加深现任高管对它的印象，公司常常会正式地将它重新印发，所有这些高管都必须在上面签字，表明自己目前正在遵守这项规则，并将会继续遵守。问题是，很多通用员工根本不相信这项政策是需要被认真对待的，其中就包括那些经常在政策上签字的人——至少在法院诉讼期间及此前的很长一段时间内都是如此。他们觉得 20.5 政策仅仅是门面功夫：被写进公司制度的目的只是为公司及其高管提供法律保护；与竞争者的非法会面才是在公司内部得到默许和认可的标准做法；通常，当一位上级领导命令下属遵守 20.5 政策时，实际上是在让他违背它。听起来似乎很不符逻辑，但只要考虑到一个事实，最后一种设想也就变得可以理解。那就是，在一段时间内，当一些高管口头上传达或转达命令时，实际上还伴随着一种明显的眨眼暗示的习惯。例如，在通用电气 1948 年 5 月的一次销售经理会议上，这种眨眼示意的习惯就被公开讨论。罗伯特·帕克斯顿（Robert Paxton）当时是一名高级管理者，后来成为公司总裁，他在会上发了言，并按照惯例做出了对违反《反托拉斯法》的警告，帕克斯顿的下属、时任变压器部门销售主管的威廉·基恩（William S. Ginn）突然说：“我没看见你在使眼色。”帕克斯顿大吃一惊，坚定地回答：“没有使眼色。我们是认真的，这些是规则。”参议员基福弗问帕克斯顿，他是从什么时候起留意到在通用做出的指示有时会伴随着使眼色，他回答说，第一次知道这种做法是 1935 年，当时他的老板给了他一条指示，同时对他使了个眼色，或类似的动作，一段时间后，他明白了这个动作的含义，他非常生气，几乎无法抑制住冒着危及职业生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

涯的风险去当面驳斥老板的冲动。帕克斯顿继续说，他坚决反对使眼色的做法，以至于在公司内收获了一个“反眼色先生”的名声，就他本人来说，他从未使过眼色。

尽管帕克斯顿似乎早在1948年就已将不使眼色的意图清楚无误地表达了出来，但吉恩没有理解他的意思，不久之后，便又继续这样做，将价格操纵发挥到了极致（显然，制定价格垄断协议需要多个公司参与，但所有的证词都倾向于表明，在这类事情中，往往是通用电气为业内其他公司树立“榜样”）。13年后，刚在监狱里待了几个星期、刚失去年薪13.5万工作的吉恩出现在小组委员会面前，解释自己当时的一些举动，其中也包括对不使眼色指示的奇怪回应。他说，他之所以完全不理会，是因为从另外两位上级领导者那里得到了相反的指示，并且，在解释为什么听从这两位的指示而不是帕克斯顿时，吉恩提出了一个非常有意思的概念：沟通程度——也是应当认真对待的另一个主题。这两位上级就是亨利·厄尔本（Henry V. B. Erben）和弗朗西斯·费尔曼（Francis Fairman）。吉恩说，厄尔本和费尔曼在下达指示时比帕克斯顿表达得更清楚、更有说服力、更坚定；他还特别强调了费尔曼，称他是“伟大的沟通者，伟大的哲学家，坦率地说，也是价格垄断的忠实信徒”。吉恩证实，厄尔本和费尔曼都对帕克斯顿置之不理，认为他太天真，当被问到是如何误入歧途时，吉恩进一步总结说：“魔鬼辩护者比信仰耶和华的哲学家更能说服我。”

如果手头上能有关于厄尔本和费尔曼本人的听证记录，也许有助于我们了解他们那些战胜了帕克斯顿的沟通技巧，但不幸的是，在听证会举行时，这两人都已去世，也就无法在小组委员会前作证。帕克斯顿则可以出席作证。在吉恩的证词里，帕克斯顿永远都是信仰耶和华的哲学家销售员。吉恩说：“我可以证明帕克斯顿的清白，他是我认识的所有美国商人中最忠实的亚当·斯密信徒。”然而，在1950年，当吉恩在一次与帕克斯顿的闲谈中承认，他在涉及反托拉斯的事件中“害了自己”时，帕克斯顿仅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仅称他是个该死的傻瓜，也没有将他的坦白告诉公司里其他任何人。当被问及为什么这样做时，帕克斯顿说，在那次对话发生时，他已经不是吉恩的老板，在他个人的道德观里，将一个非自己下属的人所做的自白重复散播是"散布流言"和"搬弄是非"。

与此同时，不再受帕克斯顿直接领导的吉恩频繁地与竞争对手开会，在公司内的职位也是稳步上升。1954 年 11 月，他成了位于马萨诸塞州皮茨菲尔德市的变压器部门的总经理，这一职位也给了他晋升为副总裁的机会。当吉恩职位变动时，自 1949 年便担任通用电气董事会主席的拉夫·科迪纳（Ralph J. Cordiner）让他专程到纽约一趟，严令他坚定不移地遵守第 20.5 项政策。科迪纳的这一指示传达得十分成功，当时的吉恩也明确领会了意思，但仅仅维持了从离开主席办公室到走进厄尔本办公室的这一点点时间。在厄尔本那里，他对刚才那些训诫的理解变得模糊。厄尔本当时是通用电气的销售主管，是科迪纳的直接下属，也是吉恩的直接上司。根据吉恩的证词，等到办公室只剩两人的时候，他就做出了与科迪纳相反的指示，对吉恩说："你还是像以往那样做，但是现在要更小心，多动动脑子。"厄尔本杰出的沟通技能又一次获胜了，吉恩继续与竞争对手见面。他对参议员基福弗说："我知道自己可能会被科迪纳解雇，但我也知道，厄尔本是我的直接上司。"

1954 年底，帕克斯顿接任了厄尔本的工作，再次成为吉恩的老板。吉恩还是继续和竞争对手开会，不过，他知道帕克斯顿对这种做法的反感，因此都是瞒着他进行。此外，他还说，不出一两个月，他就已确信，无论如何他都无法停止参加会议。他承担不起那样的后果。因为，在 1955 年 1 月，整个电气设备行业都卷入了一场激烈的价格战——鉴于促销的时间和价格，这场价格战被称为"白色促销"。在这场价格战中，昔日友善的竞争者开始激烈地互相厮杀。这是自由企业制度的表现，当然也是公司间的密谋所竭力阻止的情形，不过，在电气设备供给远远大于需求时，少数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几个共谋者开始违反自己此前签订的协议，然后越来越多的公司也开始效仿。吉恩尽他所能地处理着这种状况，他说，他"使用了以前别人教他的理念"，也就是继续举行价格操纵会议，希望会上达成的协议至少有一部分可以被执行。至于帕克斯顿，吉恩表示，这位哲学家不仅对会议毫不知情，而且一直是自由和激烈竞争理念的拥护者，事实上还很喜欢价格战，尽管这有损每个公司的利润（不过，在帕克斯顿自己的证词中，他坚决地否认了喜欢价格战这种说法）。

电气设备行业在一年左右的时间里实现了好转，吉恩也因为帮助公司相对安全地渡过难关，在1957年1月被升为副总裁。同时，他被调到斯克内克塔迪市，成为汽轮发电机部门的总经理，科迪纳再一次将他召回总部，又给他上了一堂关于第20.5项政策的课。这已经成了科迪纳的例行课堂；每当有新员工出任关键性的管理岗位，或者有老员工提任到这类岗位，那个幸运的家伙就可以确信，他将会被请到主席办公室，去听一场关于严厉信条的演讲。亚历山大·坎贝尔（Alexander Campbell）在他的《日本之心》（The Heart of Japan）中写到了日本的一家大型电气公司。该公司制定了7条训诫（比如"礼貌且诚挚！"），每天早晨，在它的30家工厂里，所有员工都必须立正站好，一起背诵这些训诫，然后一起唱公司歌（"不断提高产量、热爱工作，奉献所有！"）。科迪纳没有要求他的下属去背诵或歌唱20.5政策——就目前所知，他也从未将它编成歌曲，不过，对于像吉恩这样聆听过无数次，或回忆过无数次的人来说，它的内容早已烂熟于心，即兴编个调子合唱一曲也未尝不可。

这一次，科迪纳的指示不仅给吉恩留下了印象，而且产生了根深蒂固的影响——这一次形式纯粹、意图明确。根据吉恩自己的证词，他完全变成了另一个管理者，一夜之间就摒弃了操纵价格的习惯。然而，他的突然转变不能完全归功于科迪纳的沟通能力，甚至也不能归功于长期重复的累积作用，实际上，转变很大一部分源于他实用主义的性格，就像亨利八世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

突然转变为新教徒一样[①]。吉恩对小组委员会解释说，他的转变是因为他的“空中掩护不见了”。

“你的什么不见了？”参议员基福弗问道。

“我的空中掩护不见了，”吉恩回答说，“我是指，我失去了背后的支持力量。厄尔本先生不再在我身边，所有的同事也都不在，帕克斯顿先生现在是我的直接上司，而我了解他对这种事的态度……我过去形成的经营哲学现在也都被抛到窗外了。”

厄尔本自 1954 年末起就不再是吉恩的直接上司。如果他是支持力量的来源，那么，吉恩失去他的保护必定已有 2 年多。但是，在激烈的价格战中，他似乎没有注意到保护神的消失。无论如何，他现在是一个突然失去了保护神，也失去了经营哲学的人。不过，他迅速用一整套新的原则填补了后者的空缺：他在汽轮发电机部的部门经理中间分发第 20.5 项政策，此外，他还积极实行他所谓的“麻风政策”——也就是，他建议下属避免与有竞争关系的同行有任何接触，哪怕是随意的社交。他说：“根据我多年的实际经验，一旦建立了关系，那么关系就很容易会扩散，就会出现阴谋。”但是，现在命运跟吉恩开了个残酷的玩笑，他在不知不觉间就陷入了帕克斯顿和科迪纳多年来的处境：一位哲学家努力地让一群人信仰耶和华，结果却只是徒劳，这群人不仅拒绝他的指示，事实上还有组织地参与其上司严令反对的阴谋活动。具体而言，在 1957 年、1958 年以及 1959 年上半年，吉恩的两名下属一边虔诚地在第 20.5 项政策上签字，一边又迅速在一系列会议中达成的价格垄断协议上签字，会议地点包括纽约、费城、芝加哥、维吉尼亚州温泉城、宾夕法尼亚州斯凯托普等等。

看起来，吉恩未能将他那闪耀的新理念传达给其他人，失败的根源还是那个古老的诅咒——沟通问题。当在听证会上被问到为什么他的下属会

---

① 亨利八世为了休妻另娶皇后而与当时的罗马天主教反目，推行宗教改革，使自己成为英格兰最高宗教的领袖，使英国王室的权力达到顶峰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

深陷歧途时，吉恩回答说："我必须承认，我犯了沟通错误。我没有把这件事很好地传达给下属……价格在整个商业运作中太重要了，从原则上说，我们应该告诉下属，不仅法律不允许这样做，而且，还有很多其他原因也决定了它的不可为。但它不仅需要原则态度，还需要沟通方法……尽管我已经告诉下属不要这样做，许多人也的确取消了一些会议……但我在这里不得不承认，我的沟通存在问题，我完全愿意承担我应负的责任。"

吉恩认真地尝试分析沟通失败的原因，他得出的结论是，仅仅做出指示是不够的，不论这指示下达得有多频繁。他说："如果我们要真正地理解这些理念，让公司恪守它应有的经营哲学，并用它们来管理公司，那么我们需要的是'一套完整的经营哲学、一种透彻的理解，以及人与人之间隔阂的彻底破除'。"

参议员哈特评论说："只要你还活着，你就可以沟通。但是，如果你谈论的内容让听众觉得只不过是个类似民间传说的东西，哪怕它实际上是当地的法律……那么你的沟通也是无效的。"

吉恩沮丧地点了点头。

另一位被告弗兰克·斯特里克（Frank E. Stehlik）的证词也进一步表明和阐释了沟通程度的问题。斯特里克自 1956 年 5 月至 1960 年 2 月担任通用电气低压开关设备部门总经理（除了极少数人之外，大多数的用电者都没有意识到，开关设备在发电、转换、传输和配电过程中起着控制和保护设备的作用，在美国每年销售额超过 1 亿美元）。斯特里克得到了许多以口头和书面等传统形式传达的业务指示，也接收到了一些通过更感性、更直接发自内心的沟通方式传达的信息。他将后者称为"影响"，根据他的证词，这种形式并不少见。据说，当公司里发生的事情给他留下印象时，他会去查阅公司内部形而上的衡量标准，来弄清楚这件事的影响力，并且，他还会利用读到的资料去揣摩公司政策的真正意图。例如，他作证

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，在1956年、1957年和1958年的大部分时间，他相信公司是真正地、毫无保留地遵守着20.5政策。然后，在1958年秋天，他的直接上司乔治·布伦斯（George E. Burens）告诉他，自己得到总裁帕克斯顿的指示，要去和ITE断路器公司（I- T–E Circuit Breaker Company）的总裁麦克斯·斯科特（Max Scott）一起吃午餐。ITE是通用在开关设备市场上重要的竞争对手。帕克斯顿自己作证时说，他的确让布伦斯去和斯科特吃午餐，但也清楚地告诉过他，不能讨论价格，但布伦斯显然没有向斯特里克提及这一警告。斯特里克说，不管怎样，高层领导让布伦斯去和竞争对手共进午餐这件事“对他造成了很大的影响”。当被要求做详细描述时，他说：“在我对公司真实态度的理解上，有很多影响都左右了我的判断，这便是其中一例。”无论影响程度大小，当它们积聚在一起时，所产生的累积效应最终给斯特里克传达了一个信号，那就是，他对公司真正尊重第20.5项政策的设想是错误的。因此，当布伦斯在1958年底要求他和竞争者举行价格操纵会议时，他丝毫不觉得吃惊。

斯特里克对布伦斯指示的顺从最终带来了一系列新的影响，一种更加赤裸裸的沟通方式。由于违反第20.5项政策，1960年2月，通用电气将他的年薪从7万降到了2.6万；一年后，由于违反《谢尔曼法》，法官甘尼对他做出了3000美元罚款和缓期执行的30天监禁的判罚；大约1个月后，通用要求他辞职，他也照做了。的确，在公司的最后几年里，斯特里克似乎受到了许多几乎是伤害性的影响，仿佛雷蒙德·钱德勒笔下的男主角。但低压开关设备部门销售经理、斯特里克的直接下属L.B.盖曾（L. B. Gezon）在听证会上的证词却表明，斯特里克和钱德勒笔下的男主角一样，不仅接受着影响，也在对他人输出影响。盖曾告诉小组委员会，尽管他在1956年4月以前，也就是斯特里克还没有成为他上司的时候，曾经参与过价格操纵会议，但是，在1956年4月到1958年末，他都没有做过任何有违《反托拉斯法》的事。而此后之所以再次参与，原因和斯特里克早年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对这种现象时受到的影响毫无二致。盖曾所受的影响直接来自斯特里克，他在与下属沟通时似乎绝不会留任何余地。盖曾说，斯特里克告诉他，“去重新开始这些会议；公司政策没有变；风险与过去一样大；如果我们的事情败露，我个人会被解雇，或被公司处罚，也会受到政府惩罚”。所以，盖曾就面临着三种选择：辞职；违抗直接上司的指示（他认为，如果这样做的话，“他们可能会找别的人来替代我的工作”）；服从指示，按照指示去违反法律，且对可能产生的后果毫无抵御能力。简言之，他的选择就和国际间谍面临的选择差不多。

盖曾的确重新开始了会议，但是，或许因为他在价格操纵中相对只是个小人物，他没有遭到起诉。通用电气把他降了职，但没有要求他辞职。然而，要是以为盖曾相对没有受到这段经历的影响，那就错了。参议员基福弗问他，斯特里克的指示是否令他处于难以忍受的境地，他回答说，当时没有令他产生这种感觉。当被问到因为遵守上司的指示而被降职是否觉得不公平时，他说：“我个人不这样认为。”不过，从他的答案可以推测，这件事似乎已经在他的内心深处产生了深重的影响。

另一个层面的沟通问题在于，上司可能也会误解下属对他说的话。雷蒙德·史密斯（Raymond W. Smith）和亚瑟·文森（Arthur F. Vinson）的证词就清楚而具体地体现了这个问题。史密斯在 1957 年初至 1959 年末担任通用电气变压器部门总经理，文森自 1957 年 10 月起担任公司副总裁，也是公司决策委员会的成员。史密斯的工作就是前两年吉恩的工作，文森担任副总裁后，便成了史密斯的直接上司。在这段期间内，史密斯的年薪最高达到 10 万左右，文森是 11 万基本年薪加浮动奖金，金额从 4.5 万到 10 万不等。史密斯作证，在 1957 年 1 月 1 日，也就是他接管变压器部门的那天，他和主席科迪纳以及执行副总裁帕克斯顿见了面，科迪纳对他做了关于第 20.5 项政策的训诫。然而，在 1957 年的晚些时候，市场竞争变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得非常激烈，变压器的销售折扣高达35%。史密斯怀着让市场稳定下来的期望，自己做出了去和竞争对手沟通的决定。他觉得，他这样做是有正当理由的，因为他坚信，不论在公司内还是在整个行业，这种类型的沟通都是“家常便饭”。

到10月份文森成为他上司时，史密斯正频繁地参与价格操纵会议，他觉得应该让新老板知道他在做什么。他告诉小组委员会，有两三次在常规业务场合中，当他们单独在一起时，他对文森说：“我今天早上和小集团的人见了面。”小组委员会的法律顾问问史密斯，他是否更直接地说过这件事——比如，是否曾说过类似于这样的话：“我们在和竞争对手开会，打算操纵价格。我们将会要点小阴谋，不希望被传出去。”史密斯回答说，他从未如此直白，他说过最直白的话无非就是“我今天早上和小集团的人开了个会”。他没有详细解释为什么不说得更直接，但是存在两种合乎逻辑的可能。也许他希望让文森知道这种情况，同时保护文森，使他免遭成为共谋的风险。也许他没有这种目的，只是一直习惯于以这种拐弯抹角的、口语化的方式说话（帕克斯顿和史密斯是很好的朋友，他曾经抱怨过史密斯说话“有点令人费解”）。无论如何，文森的证词显示，他完全误解了史密斯的意思；事实上，他想不起来史密斯曾说过“与小集团见面”这样的话，尽管他还记得史密斯说过一些别的，像是“我打算采取这个关于变压器的新计划，我要拿给那些家伙看看”。文森说，他以为“那些家伙”指通用的区域销售经理，“新计划”指新的营销计划；几年后，在这起案件被破获以后，他说，当他知道史密斯指的是竞争对手和价格操纵计划时，他非常吃惊。文森说：“我认为史密斯是个诚实的人。我相信，史密斯以为自己已经告诉过我要去开会的事，但我没有领会他的真正意思。”

另一方面，史密斯深信他已将意思传达给了文森。“我从未想过他会误解我的话。”他在小组委员会面前坚定地说。基福弗后来质疑文森，问他，像他这样在电气业有着33年从业经验的高层管理者怎么可能会如此天真，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会在这样的关键问题上误解自己的下属，会听不懂他说的“那些家伙”指谁？文森回答说：“我不觉得这是太天真，我们有很多家伙……我可能是天真，但我说的都是实话，在这种事情上，我的确是太天真了。”

参议员基福弗：文森先生，如果你天真，你就不会坐在通用副总裁的位置上，拿着20万的年薪了。

文森：我想，正是因为天真我才能够坐到这个位置，它对我有好处。

现在，在这个完全不同的层面上，沟通问题又一次脱颖而出。文森对基福弗说的那些话真的是那么回事么？对违反《反托拉斯法》行为的天真能帮助他得到20万年薪的工作，稳稳地坐在通用电气副总裁的位置上？似乎不太可能。那他还可能是什么意思呢？不论答案是什么，联邦反托拉斯调查人员和参议院调查人员都无法证明，史密斯已经将自己参与价格操纵这一事实清楚无误地传达给了文森。看起来，如果有可能的话，这些调查人员会全力以赴，起诉至少一位通用最高层领导者——其中有些还是最受尊敬的执行委员会的成员，但是，由于缺乏证据，调查人员无法这样做。事实上，在阴谋活动第一次被曝光时，文森不仅赞成公司对史密斯大幅降职的处罚，而且，还是他亲口告诉了史密斯这个决定。如果他早在1957年就明白史密斯的意思，那么这两个举动将非常虚伪，也不合情理（顺便提一句，史密斯在接受降职、从通用辞职、被法官甘尼罚款3000美元，并被处以缓期执行的30天监禁之后，在别的地方重新找到了工作，年薪1万美元）。

这不是文森唯一一次与价格操纵案件擦肩而过。他的名字还出现在促成法院诉讼的一份大陪审团起诉书中，这一次无关对史密斯那些行业黑话的理解，而是涉及整个开关设备部门的阴谋行为。此案中，四位开关设备部门的高管——布伦斯、斯特里克、克拉伦斯·伯克（Clarence

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

E. Burke）、弗兰克·亨切尔（H. Frank Hentschel）——在大陪审团面前作证（随后在小组委员会前作证），他们说，在1958年7月、8月或是9月的某个时间（没有人可以说出准确日子），文森曾与他们一起，在位于费城的通用电气开关设备厂的B餐厅吃午餐，并在吃饭时指示他们与竞争对手就价格问题开会。他们说，因为这项指示，1958年11月9日，通用电气、西屋电气、阿利斯·查默斯制造公司（the Allis- Chalmers Manufacturing Company）、联邦太平洋电器公司（the Federal Pacific Electric Company）、ITE断路器公司的代表在亚特兰大市特罗马酒店举行了一次会议，按比例分配了对联邦政府、州政府和市政机构的开关设备销售份额，其中通用占39%，西屋35%，ITE11%，阿利斯·查默斯8%，联邦太平洋7%。在后来的会议上，这几家公司还对瓜分私人客户市场份额一事也达成了协议，他们精心设计出一个公式，根据该公式，共谋企业可以轮流享受向潜在顾客提出最低报价的特权，以两周为一个轮回。因为周期性的特点，该公式被称为“月相公式”，这一名称适时地引发了小组委员会和阿利斯·查默斯高管L.W.龙（L. W. Long）之间的如下对话：

参议员基福弗：月相计划的参与人有哪些？

龙先生：随着事情发展，这个所谓的月相计划都是我下级的人在参与，我想是一个工作组……

法拉里先生（小组委员会的法律顾问）：他们向你汇报过此事么？

龙先生：月相计划？没有。

文森对司法部检察官和小组委员会都表示，在案情揭发前，他对特罗马会议、月相计划，甚至对阴谋的存在都不知情。至于B餐厅的午餐，他坚称此事从未发生。在这一点上，布伦斯、斯特里克、伯克和亨切尔都接受并通过了联邦调查局的测谎仪测试。文森拒绝接受测试，一开始解释

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说代理律师建议他这么做，不是他本人意愿，后来，在得知其他四人的情况后，他又说，如果机器不能证明他们在撒谎，那么这机器就是无用的。经确认，在7月、8月和9月，布伦斯、伯克、斯特里克和亨切尔仅在8个工作日的午餐时间同时出现在费城的工厂，文森也向司法部门提供了一些支出账目，表明他这8天都在别的地方。因为这一证据，司法部门放弃了对文森的起诉，他依然稳稳地坐在通用副总裁的位置上。小组委员会从他身上得到的发现令政府检察官印象深刻，却没有引起对被告的实质性质疑。

因此，通用电气的最高层领导安然无恙地度过了这场危机；记载显示，阴谋牵涉到了级别相当低的员工，却没有涉及最高层领导。所有人一致认为，盖曾听从了斯特里克的指示，斯特里克听从了布伦斯的指示，然后路径就此中断；因为，尽管布伦斯说自己是听从了文森的指示，但文森坚决否认。调查结束时，小组委员会在法院上表示，它无法证明，也无从指证科迪纳主席和帕克斯顿总裁授权了阴谋行为，或甚至只是知道阴谋的存在，从而正式排除了他们参与其中的可能，也排除了哪怕只是有过使眼色举动的可能。然后，帕克斯顿和科迪纳出现在华盛顿，在小组委员会面前作证，审问者同样也无法证明他们曾有过任何类似眨眼示意的举动。

帕克斯顿被吉恩称为通用电气里最坚定、最虔诚的自由竞争拥护者，他向小组委员会解释说，他的思想并非直接受到亚当·斯密的影响，而是源自一位曾与他共事的通用前任老板——已故的杰拉德·斯沃普（Gerard Swope）。帕克斯顿说，斯沃普一直坚信，企业的最终目标是以更低的价格、为更多的人提供更多产品。他说："我认可了他的理念，现在也是其坚定拥护者。我想，在任何一位工业家曾经表达过的经济哲学中，这是最了不起的一种。"在作证过程中，他时而陈述自己的理念，时而借助其他方式，对自己曾被提及的几起价格操纵事件一一做了解释。例如，他提到，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在 1956 年或 1957 年，开关设备部门一位名为杰瑞·佩奇（Jerry Page）的低级别年轻员工直接给科迪纳写了一封信，声称开关设备部门和几大竞争企业在策划一起阴谋，以不同颜色的信纸为秘密代码，交流着价格信息。科迪纳让帕克斯顿负责此事，让他去查个水落石出。帕克斯顿随即展开了调查，并得出了“颜色代码阴谋行为只是这个年轻人的幻觉”的结论。帕克斯顿在下这个结论时显然是正确的，尽管后来发现，该部门在 1956 年和 1957 年的确存在阴谋计划；然而，后来发现的是一种传统的方式，只是举行价格操纵会议，而没有类似颜色代码这种花哨的东西。佩奇因为健康不佳无法出庭作证。

帕克斯顿承认，在某些情况下，他“一定是非常愚蠢”（不论愚蠢或否，在他担任公司总裁时，薪酬自然是比文森还要高出一大截的：基本年薪 12.5 万美元，年度激励补偿大约 17.5 万，再加上能以低税率为他带来更多收入的股票期权）。对于公司内部的沟通问题，帕克斯顿是一个悲观主义者。当在听证会上被问到对 1957 年史密斯与文森之间对话的看法时，他说，他了解史密斯，他“不可能扮演骗子的角色”，并接着说道：

当我年轻的时候，我经常玩桥牌。我们四个人每年冬天都会打大约 50 局，我觉得我们玩得都不错。如果你们也玩过桥牌，那你们就会知道，随着牌局推进，搭档之间就会用某种暗号进行交流。在桥牌中这是很典型的一种做法……当我读到史密斯的证词，听到他说“与小集团的人见面”或“与那些家伙见面”时，我非常震惊。然而，当我回忆起桥牌，我开始想，在那些与竞争对手打交道的人中间，必定也存在某种约定俗成的沟通方式。这样一来，史密斯就可能会说：“我告诉过文森我在做什么。”文森听不出这些话的隐含之意，两人都宣誓作证，一个人回答“是”而另一个人回答“否”，但是他们都在说实话……他们的沟通不在一个“波段”上，无法互相理解。我想，我现在相信，他们都认为自己确实在说实话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但他们没有在相互理解的基础上沟通。

显然，这是对沟通问题最悲观的分析。

毋庸置疑，董事长科迪纳为通用做了很多宝贵的贡献，也得到了相当丰厚的报酬（1960年，他的基本年薪为28万，加上依情况而定的约12万延期收入，以及潜在价值10万以上的股票期权），但是，他的工作都高高在上，以至于他似乎缺乏基本的沟通能力，至少在反托拉斯事件中如此。当他告诉小组委员会，自己从未察觉出丝毫阴谋计划的端倪时，我们可以推断，他的问题不仅仅是沟通不善，而是完全没有沟通。他没有像帕克斯顿和吉恩那样对小组委员会谈到经营哲学或哲学家，但是，从他过去重印第20.5项政策、在演讲和公开声明中歌颂自由企业制度的举动可以看出，在这方面，他是一位无知的哲学家，没有证据显示他有过任何类似眨眼示意的举动。基福弗浏览了近半个世纪以来通用电气被指控违反《反托拉斯法》的一长串案例，然后问科迪纳（1922年加入通用），他对每一起案例分别了解多少，科迪纳回答说，他通常都是在事情败露以后才知道。在谈到吉恩的证词，也就是厄尔本在1954年违反他的直接指示这件事时，他说，当读到这些证词时他大吃一惊，非常惊慌，因为厄尔本总是向他提起"激烈的竞争精神"，丝毫没有流露出与竞争对手友好相处的倾向。

在科迪纳的证词中，他使用了"回应"这种奇怪的表述。例如，如果基福弗无意间问了两次同样的问题，科迪纳会说："我刚才已经回应过这个问题。"或者，如果基福弗像他经常做的那样打断了他的话，科迪纳就会礼貌地问："我可以回应吗？"这也给了基金会受益人一个小提示，他可能想知道回应（被动陈述）和回答（主动行动）之间的区别，以及它们在沟通过程中的相对有效性。

基福弗问科迪纳，是否觉得这件事使通用电气蒙受了"企业耻辱"，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

科迪纳说：“不，我不会回应说通用蒙受了企业耻辱，我会说，我们深感痛心、非常忧虑……我并不以此为荣。”这个回应也是对他在整起案件中的立场的总结。

然后，科迪纳主席又能继续给他的下属上课，要求他们遵守公司规则和国家法律，但是，他却无法使他们真正做到遵守公司规则或国家法律。帕克斯顿总裁也可以仔细思考，他的两位下属为什么会对彼此间的对话有着完全不同的理解，而这两人都不是说谎者，只是糟糕的沟通者。看起来，经营哲学在通用电气的地位很高，而沟通很低。大多数证人都直接或间接地指出，如果高管能够学会去理解彼此，那么违反《反托拉斯法》的问题就能迎刃而解。但也许，这不仅是技术上的问题，同时还是文化上的问题，与在超级大公司工作造成的个人身份感的缺失有关。漫画家朱尔斯·费弗（Jules Feiffer）在思考非工业领域内的沟通问题时说：“事实上，沟通障碍出在一个人和他自己之间。如果你都无法顺畅地与自己沟通，那还怎么可能与其他陌生人沟通？”假设一位公司老板是一个糟糕的沟通者，他向下属发出指示，要求他们遵守《反托拉斯法》，但是，甚至连他自己都不确定，是否希望下属遵守这个指示。如果下属违背了，那相应带来的价格垄断对公司是有利的；如果下属服从了，那他就是做了正确的事。在第一种情形中，他个人没有被牵连进任何不当行为，而在第二种情形中，他积极地参与了正确的事。归根到底，这个过程中他能失去什么？或许，我们可以做出合理的假设：这样的一位高管可能会更强烈地传达出自己的不确定性，而不是对所下达指示的坚定态度。沟通研究者或许也应留意沟通失败问题的反面，他可能会发现，那些发号施令者自己都未曾意识到的信息，有时候会传达得更成功。

在小组委员会结束调查的最初几年，被告公司绝不可能忘记他们的罪过。法律允许那些能够证明自己因价格垄断而付出了虚高价格的消费者起诉这些公司，要求赔偿损失——大多数情况下是三倍赔偿。这类诉讼案件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常多，涉及数百万美元，首席大法官沃伦不得不专门成立一个联邦法官特别小组，来安排这些案件的处理方式。无需多说，科迪纳也绝不会忘记此事；事实上，如果他还有可能去思考其他事的话反倒很奇怪，因为，除了诉讼以外，他还不得不应付另一件事——一些小股东在做着积极的努力，试图让他退位，不过最终没有成功。1961 年 4 月，帕克斯顿因健康不佳而辞去总裁职务，其实早在 1960 年 1 月，他的健康就出了问题，做了一次大手术。至于那些认了罪、被罚了款或被送进了监狱的高管，大多数都没有留在通用，而在别的公司找到了新工作，职位要么与过去相同，要么类似。至于那些继续留在通用的人，则无一人留在过去的职位上。一些人永远退出了商业界，其他人则勉强满足于较低职位的工作，极少数人找到了职位更高的工作——其中最令人意外的是吉恩。1961 年 6 月，他成为重型机器制造商鲍德温 - 利马 - 汉密尔顿（Baldwin- Lima-Hamilton）的总裁。至于价格操纵在电气行业的未来，似乎可以说，在司法部门、法官甘尼、参议员基福弗和三倍赔偿诉讼的共同作用下，此事对那些主导公司政策的哲学家的影响是：在相当长的时间里，他们和他们的下属很可能都会努力地严守规矩。然而，另一个完全不同的问题是，他们的沟通能力是否取得了什么进展？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

chapter 8

第八章 最后的逼仓

小猪店单挑华尔街

大亨们要做空一家企业易如反掌，但碰到一个倔强的“傻瓜”，事情就变得棘手了。毫无金融经验的小猪店老板赌上全部身家，和华尔街幕后黑手打了一场辉煌而悲壮的金融战役。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在1958年春天和盛夏之间，美国领先的硬木地板制造商E.L.布鲁斯公司（E. L. Bruce）的股票价格从不足17美元/股一路上涨到了190美元/股，其中某天的单日涨幅达到100美元/股，将这一波惊人、甚至令人恐惧的疯狂上涨之势推向了高潮。在大约30年之间，从未出现过这种情况。此外，更令人担忧的是，这一波股价上涨似乎完全不是因为人们对新硬木地板突然产生狂热。这个局面纯粹是股票市场技术性操作的结果，也就是所谓的逼仓（corner），几乎所有相关人士都对此惊慌失措，可以想象的是，这其中甚至也包括一些布鲁斯股票的持有者。在股市上，除像1929年那样的普遍性恐慌之外，逼仓是所有可能发生的事件中最激烈、最具轰动性的一种，并且，比19世纪或20世纪早期曾发生的事件更甚的是，逼仓可能有损全国经济的发展。

布鲁斯事件并未造成这种危险。首先，相对于整体经济而言，布鲁斯的规模太小，即使它的股价波动再疯狂，几乎也不会造成全国性的影响。其次，布鲁斯的“逼仓”是偶发性的，是争夺公司控制权的意外产物，而历史上绝大多数的逼仓都是精心操纵的结果。最后，结果显示，它并非真正意义上的逼仓，仅仅只是一起非常类似的事件；9月，布鲁斯的股价稳定下来，回归合理水平。但是，这一事件唤起了人们的回忆，有些人或许还有点怀旧，其中就包括那些冷酷的老华尔街人，他们曾见证过经典的逼仓——或至少是最近的一次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1922 年 6 月，一家名为小猪店（Piggly Wiggly Stores）的公司在纽约证券交易所上市，为后来那场著名的金融战役准备好了舞台——发生在它身上的那场争夺堪称华尔街浮华十年中最惊心动魄的金融战役之一。小猪店是一家自助服务零售连锁店，总部位于孟菲斯市，大部分商店分布在南部和西部的城市。那十年里，联邦政府对华尔街的监管十分松散，一些股市操作者为了给自己谋求财富，也为了摧毁敌人，常常会谋划一些诡计，使华尔街遭受沉重打击。当时，小猪店的这场金融战役十分出名，头条新闻的记者都直接称其为“小猪危机”，而这场斗争中，最具戏剧性的便是那位主人公的个性（有些人称他是罪魁祸首）。他是一个乡下男孩，一个华尔街新手，在部分美国乡村人民的欢呼声中，他勇敢地与狡猾的华尔街操纵者对抗，狠狠地挫败了他们。他就是克拉伦斯·桑迪斯（Clarence Saunders），来自孟菲斯市，时年 41 岁，身材微胖，外表英俊、干净利落。在他的家乡，因为自己所建的那幢房子，他已然成为一个传奇。那房子被称为粉红宫殿，是一幢庞大的建筑物，覆盖着粉红色的乔治亚州大理石，建筑的中间是白色大理石表面的罗马中庭，令人惊叹不已。据桑迪斯称，这幢建筑将会保留 1000 年。尽管尚未完工，但它已是孟菲斯市前所未见的建筑。桑迪斯喜欢私秘地打高尔夫，因此，这粉红宫殿里还建有一个私人高尔夫球场。就连在等待粉红宫殿完工时，他和妻子及 4 个孩子临时居住的地方，也有一个私人高尔夫球场（许多人说，他对私人球场的偏爱源于当地乡村俱乐部主管的态度，此人抱怨桑迪斯给小费时出手太阔绰，惯坏了他们的球童）。桑迪斯在 1919 年创办了小猪店。他身上有着浮夸的美国创业者中常见的大部分特征——出手大方、善于夺人眼球、爱炫耀等等；但他同时也具备一些不太常见的特点，最鲜明的便是他极为生动的口头和书面表达风格；他还颇具喜剧天赋，可能连他自己都没有注意到。但和许多前人相似，他也有一个弱点，一种悲剧性的缺陷。那就是，他总强调自己是个乡巴佬，是个笨蛋，是个容易上当的傻瓜，强调的次数多了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他有时候就真的成了自己口中的这种人。

尽管看起来不大像，但这个家伙便是密谋策划了美国股票交易史上最近一次真正的逼仓事件的人。

在股票逼仓的全盛时期，它像是一种游戏，一种高风险的赌博，纯粹、简单，有很多与纸牌游戏相似的特点。逼仓是不计其数的华尔街争夺战中的一种，参与双方分别是希望股价上涨的多头（bull）和希望股价下跌的空头（bear）。在逼仓中，多头的基本操作方法自然是买入股票，空头的方法是卖出。空头自己一般不持有股票，在角逐中，他就会采取常见的卖空操作，也就是以适当的利率向经纪公司借入股票，来实现交易。但是，经纪公司也不是股票的真正持有人，他们只是代理人，也必须向他人借入股票。经纪商的做法是利用一直在各个投资公司之间流通的股票“浮动供给”——私人投资者出于交易目的留给投资公司照管的股票；遗产和信托财产持有的，在某些特定条件下解除限制，进入流通领域的股票；诸如此类。本质上，一家投资公司的浮动供给包含它所有可用于交易的、不受任何限制的股票。尽管供给量浮动不定，但每一笔都有严格的记录。例如，如果卖空者向他的经纪商借入了1000股，他就会知道，这是不可撤销的债务。他所希望的就是股价下跌，好让他能以较低的市价买回这1000股，偿清债务，赚取差价。正是这种希望让他持续着卖空。他所面临的风险是，债权人可能会出于某种原因要求他在市价居高位时偿还这1000股。然后，他就会记起那句华尔街老话揭示的残酷真相：“只要是他卖空的，他就必须把它买回来，否则就进监狱。”然而，在逼空依然可行的时候，令卖空者更加不安的是，他的操作实际上面对的是一堵空墙；他的交易对手只是代理商，从不知道这些股票的买家是谁（会不会是潜在逼仓者？），也不知道自己借入股票的真正所有者是谁（或许是从后方攻击的潜在逼仓者？）。

尽管卖空有时会遭到指责，被看作是一种投机工具，但是，只要对形

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式严格设限，那这种操作在全国的交易所中都是得到允许的。形式不受约束的卖空是逼空游戏的标准开局。一群空头有序地大举卖空，为了使进展更顺利，通常还会散布该公司经营不善、濒临破产的谣言。这种做法被称为大量沽空（bear raid）。此时，多头最有力的回击手段就是尝试逼仓，当然，风险相应也是最大。只有被大量卖空的股票才可能被逼仓；在真正的沽空中苦苦挣扎的股票则是理想之选。在后一种情形下，潜在的逼仓者会尝试囤积投资公司全部的浮动供给，以及足够的私人持有的股票，把空头排挤出去；如果囤积成功，那么他就会要求卖空者偿还借入的股票，而此时，卖空者只能向他购买，只能接受他报出的任何价格。否则，卖空者就只有选择破产，或者因未能履行义务而入狱——至少在理论上如此。

在充斥着激烈的金融生死战的旧时代，在亚当·斯密的理论仍影响着华尔街的时候，逼仓十分普遍，往往也极其血腥，决战双方深陷困境，无数无辜的局外人也因此遭殃，每个人的财务状况都遭到极大地削弱。历史上最出名的逼仓者是著名的老海盗、“海军准将”康内留斯·范德比尔特，在19世纪60年代，他策划了至少三次成功的逼仓。对哈莱姆铁路（Harlem Railway）股票的逼仓可能是他最经典的操作。他暗中买入该公司所有可交易的股票，同时散播一系列不属实的谣言，声称该公司即将破产，以吸引卖空者入场，从而构建起无懈可击的陷阱。最终，他带着一种对卖空者施恩、使他们免遭牢狱之灾的姿态，把报价定在了每股179美元，远高于他自己的买入价。影响范围最广的逼仓发生在1901年的北太平洋公司（Northern Pacific）身上；为了筹集自己需要的大量现金，北太平洋公司卖出了许多其他公司的股票，造成全国性的恐慌，甚至波及全球。历史上倒数第二次重大的逼仓事件发生在1920年，传奇人物托马斯·福琼·赖恩（Thomas Fortune Ryan）的儿子艾伦·瑞恩（Allan A. Ryan）为了对付他在纽约证券交易所的敌人，试图囤积斯图兹汽车公司（Stutz Motor Company）的股票。这家公司生产著名的斯图兹勇士汽车（Stutz Bearcat）。瑞恩成功地囤积

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了股票，纽交所的卖空者被紧紧挤压。不过，后来的结果表明，赖恩的对手很有权势。纽交所中止了斯图兹股票的交易，随之而来的是冗长的诉讼，赖恩直至倾家荡产才得以脱身。

因此，逼仓也饱受与其他计谋同样的困扰——事后关于规则的争论。20 世纪 30 年代的立法改革禁止了任何以使某支股票陷入混乱为目的的卖空操作，以及其他一些可能导致逼仓的市场操纵行为，事实上杜绝了出现逼仓的可能。现在，华尔街人说起路口[①]时指的都是百老汇大道与华尔街的交汇处。在如今的美国股市，只有偶发性的逼仓还有出现的可能（或者类似的事件，比如布鲁斯）；克拉伦斯·桑迪斯是最后一位有意为之的玩家。

熟悉桑迪斯的人对他有许多不同的描述，例如“一个有着无穷想象力和能量的人”，“极度傲慢和自负”，“本质上是个四岁的小男孩，做什么都像在玩”，“同时代最杰出的人物之一”。但是，毫无疑问的一点是，他是一个诚实的人，即使那些因为他的促销计划而亏过钱的人也对这点深信不疑。桑迪斯 1881 年出生在维吉尼亚州阿默斯特县一个贫困的家庭，十几岁时，他在当地一家杂货店打工，工资十分微薄，每周仅有 4 美元。不过，这也是未来超级富翁第一份薪水的惯常标准。他进步很快，不久后便到田纳西州克拉克斯维尔市的一家批发杂货公司工作，之后又到孟菲斯市工作，20 多岁便创办了名为联合商店（United Stores）的小型食品零售连锁商店。几年后，他卖掉联合商店，开始自己经营批发商店，1919 年，他开始打造自助服务的连锁零售店，取名为小猪店。（孟菲斯市商业协会曾问他为什么选择这个名字，他回答说：“这样人们便会像你刚才一样发问了。”）小猪店发展势头十分迅猛，到 1922 年秋天已经有了 1200 多家分店。其中约 650 家是桑迪斯的小猪扭扭百货有限公司（Piggly Wiggly

① 原文为 corner，和上文所说的“逼仓”是同一个单词。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Stores, Inc.）直接所有；其他的分店则是独立经营，其所有者向母公司支付特许经营费，获得采用其专利经营方法的权利。在1923年，杂货店还意味着身穿白围裙的店员和经常压在秤杆上的拇指，《纽约时报》以惊讶的口吻形容这种经营方式："小猪店的顾客在过道里随意地走来走去，两边都是货架。顾客挑选自己想要的东西，然后结账离开。"尽管桑迪斯自己不知情，但他的确发明了超市。

小猪店迅速崛起，随之而来的自然是公司在纽约证券交易所的上市。不出6个月，它就成了可靠的股息支付人，但不会激发强烈的投资兴趣，也就是所谓的"孤寡股"，投机者尽管对其表示尊敬，却不感兴趣，就像玩双骰的人对桥牌的感觉一样。然而，这一美名只是昙花一现。1922年11月，在纽约、新泽西和康涅狄格，几个以小猪店之名经营杂货店的小公司经营失败，进入破产程序。这些公司和桑迪斯几乎没有任何关系；他只是授权他们使用这个朗朗上口的商标名字，租给他们一些专门的设备，然后就彻底与之撇清关系。然而，当这些独立经营的小猪店倒闭时，一群股票市场操纵者（与他们交易的经纪商守口如瓶，从未透露他们的真实身份）认为这是进行沽空的天赐良机。他们推断，如果个别商店出现倒闭，那他们就可以散播谣言，让不明就里的公众相信，母公司也面临倒闭。为了使谣言更加逼真，他们迅速开始抛售小猪店的股票，以压低股价。在这种压力下，股价很快出现下跌，短短几周内，就从年初的每股约50美元跌到不足40美元。

此时，桑迪斯向媒体宣布，他将发起一场购买运动，"以彼之道，还施彼身"。桑迪斯根本称不上是股票专家；事实上，在小猪店上市之前，他连一股在纽交所交易的股票都没买过。我们没有理由相信他在刚发起购买运动时存在逼仓的意图；看起来更有可能的是，他的全部初衷就是支撑股价，从而保护他自己及小猪店其他股东的投资，也就是他公开宣称的目的。无论如何，他从孟菲斯、纳什维尔、新奥尔良、查塔努加和圣路易斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的几家银行贷款1000万美元，带着他特有的热情，与空头展开了较量。据说，他把总额超过1000万的大面额钞票塞进手提箱，口袋也装得鼓鼓囊囊，踏上前往纽约的火车，开赴华尔街，准备开战。几年后，他断然地否认了这种传言，坚称自己当时仍留在孟菲斯，通过与华尔街几个经纪商的电报和长途电话策划活动。不论当时身在何处，他的确是召集了大约20个经纪商，并让杰西·利维摩尔（Jesse L. Livermore）担任他的总参谋。利维摩尔是20世纪美国最著名的投机家之一，当时已45岁，却仍然偶尔被戏称为“华尔街少年赌客”——他几十年前得到的绰号。桑迪斯认为华尔街人，尤其华尔街投机者都是寄生性的无赖，唯一的目的就是打压他的股票，因此，与利维摩尔的联手似乎是个不情愿的决定，仅仅是为了把敌方首领纳入本方阵营。

在与空头决斗的第一天，隐藏在经纪商面具之下的桑迪斯买入了3.3万股小猪店股票，大多数来自卖空的空头；一个星期内，他买下了10.5万股，超过20万在外流通股的一半。与此同时，他不惜以透露底牌为代价，公开表达自己的情绪。他在报纸上发布了一系列广告，积极地向南部和西部地区的读者表达自己对华尔街的看法，言辞尖刻。在其中一则广告中，他这样问道：“我们应该任由华尔街赌徒掌控吗？他骑着白马，以虚张声势作为自己的铠甲，掩藏着的却是一颗怯懦的心。他戴着欺骗的头盔，他的靴刺与背叛碰撞，叮当作响，他的马蹄轰隆，怒吼着要毁灭一切。好企业应该逃离吗？应该因恐惧而颤抖吗？应该成为投机者的战利品吗？”华尔街上，利维摩尔在继续在买入小猪店股票。

桑迪斯购买运动的成效是显而易见的；到1923年1月末，它已将股价推到60美元以上，达到自上市以来的最高点。令沽空者更加不安的是，来自芝加哥（该股票另一个交易地点）的传闻称，小猪店股票正在被逼仓，也就是说，卖空者为了偿还之前借入的股票，只能选择向桑迪斯本人购买。纽约证券交易所当即否认了这个消息，称小猪店股票的浮动供给很充足，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但传闻引起了桑迪斯的注意，并促使他在2月中旬做出了一个奇怪的、乍看起来还有点神秘的举动。当时，桑迪斯发布了另一条被广为传播的报纸广告，称将以每股55美元的价格向公众出售小猪店股票。广告内容颇具说服力，它说，该股票每年支付4次股息，每次1美元，年收益率超过7%。“这是一桩机会难得的好生意，不容迟疑，如有撤销，恕不另行通知。参与任何大生意的机会都极为罕见，一生仅有一次。”广告继续这样写道，语调平静而又迫切。

每一个对现代经济生活稍有了解的人都禁不住会问，负责令所有金融广告保持真实、客观、理性的证券交易委员会（Securities and Exchange Commission，简称SEC）对后两句具有强制推销色彩的广告语作何反应。然而，如果说桑迪斯的第一只股票促销广告已经令SEC监管者脸色发白的话，那么他在四天后发布的第二条广告很可能会让他们勃然大怒。巨大的黑体字占了整整一个版面，大声叫卖着：

机会！机会！
机会在敲门！机会在敲门！机会在敲门！
你听到了吗？你在听吗？你听懂了吗？
你还在等待吗？你开始行动了吗？……
是不是新的但以理[1]已经出现，又一次从狮子口中脱险？
是不是新的约瑟[2]已经来临，又一次让难解的谜语变得清晰？
是不是新的摩西[3]已经出生在了新的迦南？

那么，那些不相信的人就会问，克拉伦斯·桑迪斯为什么要对公众如

① 《圣经·旧约》中的先知，其中记载说他被关在饿狮坑里一夜，但毫发无伤。
② 《圣经·旧约》中的人物，能够解梦。
③ 《圣经·旧约》中的人物，率领被奴役的以色列人逃离古埃及。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此慷慨？

在终于说清楚他卖的是普通股而不是狗皮膏药之后，桑迪斯再次重申，他的售价是每股55美元，并解释说，他之所以这么慷慨是因为，作为一个有远见的商人，他非常希望小猪店的股票由顾客和其他小投资人持有，而不是华尔街大鳄，但很多人觉得，桑迪斯的慷慨几乎有点愚蠢。纽交所里，小猪店的股价刚刚突破70美元；看起来，桑迪斯是给口袋里有55美元的那些人又塞了无风险的15美元。新的但以理、约瑟或摩西的到来可能尚有争议，但机会似乎的确在敲门。

事实上，正如怀疑者猜测的那样，这件事另有蹊跷。桑迪斯的报价听起来代价很高，不合商业常规，然而，身为逼仓新手的他，却一手策划了这种游戏中所用过的最狡猾的诡计之一。逼仓中最大的风险始终是，即使一个玩家击败对手，取得胜利，但他自己可能也付出了极大的代价。一旦卖空者被彻底榨干，逼仓者可能就会发现，囤积的大量股票变成了压在自己身上的沉重负担；在抛售的那一刹，他可能会亲手引发股价狂跌，直至逼近于零。如果逼仓者在开始建仓时需要大量举债，像桑迪斯一样，那么他的债权人就会步步紧逼，也许不仅会夺去他的全部收益，还会令他破产。显然，桑迪斯几乎在刚开始囤积时就预料到了这种风险，因此，他计划在胜利之前先卸掉一部分股票，而不是事后才设法摆脱。但他面临着一个难题，在卖出部分股票的同时，他还得设法防止它们进入浮动供给，以免打破自己的逼仓；他的应对方法是以分期付款的方式出售股票。他在2月份的广告中说，公众只需在当下支付25美元，并在6月1日、9月1日和12月1日分别再支付10美元，就可以得到1股股票。此外，更重要的是，他说，在全款缴清之前，他不会将股份证书转交给买家。买家在拿到股票证书之前显然无法出售，因此，该股票也就无法进入浮动供给。因此，桑迪斯只需在12月1日前将卖空者榨干即可。

事后看来，桑迪斯的计划也许很容易会被看穿，但在当时，这一策略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显得十分另类，以至于在很长一段时间内，纽交所管理者和利维摩尔都不敢肯定这个孟菲斯男人到底想做什么。纽交所开始进行正式的调查，利维摩尔开始感觉不安，但还在继续帮桑迪斯买入股票，成功将股价推到 70 美元以上。桑迪斯则舒适地在孟菲斯休息；他暂时不再在广告中吹捧小猪店股票，而开始促销苹果、柚子、洋葱、火腿和巴尔的摩夫人蛋糕。不过，早在 3 月，他就发布了另一条金融广告，重申他的售股计划，并邀请任何对此有兴趣的读者来他的办公室与他交流。他还强调，欲购者必须赶快行动，所剩时间不多。

现在事情已经很明朗，桑迪斯显然是在尝试逼仓，华尔街上，感到不安的也不再只是小猪店的卖空者。或许是回想起 1908 年尝试对棉花逼仓时损失的近 100 万美元，利维摩尔终于也承受不住了。他让桑迪斯来纽约，详尽地讨论下这件事。3 月 12 日上午，桑迪斯来到了纽约。他在后来对记者谈到这次会议时说，他们之间存在意见分歧。他说："利维摩尔给我的感觉是，他有点担心我的财务状况，不希望自己再次被卷入市场崩盘。"他还说，利维摩尔说话的口气就像一个胆小鬼，而不是少年赌客。会议的结果是利维摩尔退出此事，让桑迪斯自行操作。桑迪斯随后登上了前往芝加哥的火车，去处理那里的一些事情。在奥尔巴尼，他收到了来自一家纽交所会员经纪公司的电报，电报中称，纽交所高层对他的古怪行为已经非常不满，力劝他停止以远低于交易所报价的价格对股票进行广告促销、建立第二市场的行为。在那些骑着白色战马、披着锁子铠甲的华尔街人中，这位电报发出人是最接近于桑迪斯的朋友的一位。桑迪斯的答复可谓相当迟缓，在到达下一站后才给他回了一封电报。他说，如果交易所担心的是逼仓，那么他可以保证，这些管理者大可放心，因为他本人每天都在维持着浮动供给，可以提供他们所需要的任意数量的股票。但他没有说，他的这种举动会持续多长时间。

一个星期后，3 月 19 日，星期一，桑迪斯发布了一则报纸广告，称

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的股票促销计划即将结束，这是最后召唤。据他后来说，当时他已经得到198872股小猪店股票，在流通在外的20万股中，仅有1128股不受他的控制。这些股票部分属于他自己持有，其余的是受他“控制”——指的是在分期付款计划下，他仍掌握着的那些股份凭证。其实，这个数字存在很大的争议（比如，普罗维登斯的一位私人投资者就持有1100股），但不可否认，桑迪斯实际上已经掌握了当时所有可用于交易的小猪店股票，也就是说，他已经囤积成功。据说，就在同一天，桑迪斯还给利维摩尔打了电话，问他是否已经休息足够，愿不愿意来继续小猪店的操作，发出要求卖空者偿还股票的指令；换句话说，愿不愿意来触发陷阱？利维摩尔的回答似乎是不愿意，他显然已打算彻底置身事外。于是，次日上午，也就是3月20日，星期二，桑迪斯自己触发了陷阱。

这成了华尔街史上最疯狂的日子之一。小猪店股票的开盘价是75.5美元，比前一天的收盘价上涨5.5美元。一小时后，消息传来，桑迪斯要求卖空者交付全部股票。根据交易所的规则，在这种情形下，股票必须在次日下午2点15分之前完成交割。但是，正如桑迪斯所知，除非向他本人购买，否则他们不可能完成交易。当然，的确还有一些私人投资者持有小部分股票，疯狂的卖空者试图动摇他们，让他们放松报价。但总体而言，实际成交量并没有多少，因为可用于交易的股票实在太少。买卖进行的交易台成了最拥挤混乱的地方，交易大厅内三分之二的经纪人都围在这里，有几个人在出价，但大多数人都只是在推挤、呐喊，要不然就是在兴奋地插话。绝望的卖空者以90美元、100美元，甚至110美元的价格买进小猪店的股票。四处都是关于巨额利润的传闻。普罗维登斯的投资者在上一年秋天以39美元的价格买入这1100股，在沽空者几乎不择手段的猛力追击之下，他带着他们想要的猎物来到纽约，以平均每股105美元的价格卖出了全部股票，下午便带着7万多美元的利润踏上了回家的火车。后来的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事态发展显示，如果能选好出价时机，他的利润将会更丰厚。到了中午，或稍晚一些的时候，小猪店股价涨到了 124 美元，看起来还会继续直线上涨。不过，124 美元也已经相当高了，因为，在这个数字几乎还没被记录下来时，交易大厅里便传来一个传闻，称交易所管理层正在开会，考虑暂停该股票的进一步交易，并推迟卖空者的最后期限。这种做法会使卖空者有时间去搜寻股票，即使无法打破桑迪斯的逼仓，也能将其削弱。单凭着这条传闻，在交易所敲响收盘钟声、结束一天混乱时，小猪店的股票就跌到了 82 美元。

传言很快得到证实。收盘后，交易所管理委员会宣布暂停小猪店股票的交易，并推迟卖空者的最后交割日期，“直到委员会的进一步行动”。至于这一决定的原因，他们没有直接给出官方的解释，但据一些委员会成员非正式透露，他们担心如果逼仓没有被打破，可能会重演北太平洋恐慌。另一方面，一些旁观者没有把纽交所放在眼里，他们倾向于怀疑，管理委员会是否只是感动于那些卖空者的可怜处境，据说，其中许多都还是交易所的会员，就像两年前的斯图兹汽车事件一样。

尽管如此，身在孟菲斯的桑迪斯在那个周二晚上心情非常不错，可谓欣喜若狂。毕竟，那时他的账面利润已经达到数百万美元。但他显然不可能实现这利润，不过，他的反应有些迟缓，似乎对事实并不知情，也不清楚自己的财务状况被削弱了多少。各种迹象显示，那天晚上他几乎带着一种自我陶醉般的兴奋感：他确信，自己尽管给讨厌的纽交所造成了极大的混乱，但也赚了一大笔钱，还证明了一个南方穷小子是如何给了城里人一个教训。然而，过于高亢的情绪总是短暂的，桑迪斯的自我陶醉感也没有持续多久。到周三晚上，当桑迪斯首次就小猪店危机发表公开讲话时，他的心情已经变得很复杂，夹杂着困惑、蔑视，以及前日晚上的成功欢呼声的微弱回音。他在一次接受记者采访时说道：“用形象的话来说，我之所以突然地、毫无预兆地采取行动，打击华尔街赌徒及市场操纵者，是因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在我的脖子上架着一把刀。我面临着一个选择，结局只有两种，要么是我、我的企业，还有我的朋友们的投资都能挺过危机，要么是我被打败，被看成来自田纳西的傻瓜。结果是，自负的、号称无懈可击的华尔街权势发现，他们的方法无法抵御周密计划和快速行动的袭击。”在结束讲话前，桑迪斯提出了如下条件：尽管纽交所延迟期限，但他希望在次日（周四）下午3点前结算所有卖空的股票，每股150美元；此后他的报价将是每股250美元。

令桑迪斯吃惊的是，只有极少数卖空者在周四前来结算；前来结算的这些人大概是无法忍受不确定性。随后，纽交所管理委员会宣布中止小猪店股票的交易，并宣布将原截止日期再延后5天，即延长至下周一下午2点15分。这个决定令桑迪斯锐气大挫。尽管身处孟菲斯，远离事件中心，但他也明白这些举措的意义——他现在已处于失败边缘。他也不可能还不明白，推迟交割截止日期是至关重要的问题。在那天晚上的另一次记者采访中，他说：“就我所知，经纪公司无法在规定的时间内通过交易所达成交易，这个问题就相当于银行无法完成结算，而我们所有人知道在这种银行身上将会发生什么……银行管理者会在大门上挂一个‘关门’的牌子。受人尊敬的、无所不能的纽约证券交易所竟然是个无信之徒，这一点令人难以置信。因此，我仍然认为，基于合同而言，这些股票仍归我所有，也将会以合理价位得到偿付。”《孟菲斯商业吸引力》的一篇社论支持桑迪斯对变节行为的痛斥，声称“这就像是赌徒口中的赖账。我们希望家乡男孩将他们彻底击败”。

巧合的是，小猪扭扭百货有限公司的年度财务报告在同一天公开。报告显示它的财务状况非常好，与上一年相比，销售、利润、流动资产和所有其他重要指标都有大幅增长。但没有人关注财务报告。此时，公司的真正价值已经无关紧要，重要的是这场赌局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

周五上午，小猪店泡沫破裂了，引爆者正是桑迪斯本人。他曾说过要在周四下午 3 点后把报价定在每股 250 美元，却在周五突然发布了一个令人吃惊的声明，表示将以每股 100 美元的价格进行结算。E.W. 布拉德福德（E. W. Bradford）是桑迪斯在纽约的律师，当被问到桑迪斯为什么突然做出这么大的让步时，他坚定地回答说，这是出于桑迪斯的慷慨，但事实很快就浮出水面：桑迪斯的让步是因为他不得不这样做。纽交所授予的期限延长使得卖空者和他们的经纪商有机会仔细查看小猪店的股东清单，从而找出没有被桑迪斯囤积的少量股票。阿尔伯克基和苏城的寡妇和孤儿对卖空和逼仓一无所知，所以，当有人报出至少两倍于其买入价的价格，要求他们出售股票时，他们非常高兴，兴奋地找出压在床垫下或锁在保险箱里的 10 股或 20 股小猪店股票，在所谓的场外市场将它们出售（因为小猪店已经不能在交易所交易）。因此，许多卖空者不必花 250 美元从桑迪斯手中买进股票，再把股票还给他完成偿付，而是以大约 100 美元的价格在场外市场买入股票，再以股票而非现金的形式还给他们的孟菲斯对手。股票正是当时的桑迪斯最不想要的东西。到周五夜幕降临时，几乎所有的卖空者都已经还清债务，要么通过场外市场购买，要么以每股 100 美元的价格直接付给桑迪斯现金。

那天晚上，桑迪斯还发了另一份声明，尽管语言仍充满挑衅，但无疑是痛苦的哀嚎。它这样写道："华尔街被打败了，然后哭着找妈妈。在美国所有的机构中，纽约证券交易所是最令人讨厌的一个。它利用自己的权势去毁灭胆敢违抗它的人……它的法律自成一派，它的管理者主张的权力甚至是连国王和独裁者都不敢的：制定一种只适用一天的规则，次日就将它废除，放出一大群无信之徒……从今天起，我的全部生活都将以保护公众不受类似事件的伤害为目标……我不害怕。让华尔街制服我吧，如果他们做得到的话。"不过，看起来华尔街的确制服了他；他的逼仓破裂了，只留下对南部银行财团的巨额债务，和一大堆未来价值至少可以说是不确

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定的股票。华尔街没有无视桑迪斯的严厉指责，纽交所觉得有必要为自己辩护。3 月 26 日，星期一，就在小猪店股票的最后期限刚过去不久，就在桑迪斯的逼仓因为各种现实原因成了一个死命题的时候，纽交所对危机从爆发到结束的过程做了冗长的回顾，为自己做了辩解。在陈述事件时，纽交所强调了逼仓如果没有破裂对公众可能造成的危害，解释说："要求同时偿还所有股票的做法使得桑迪斯能够肆意操纵股价，供给不足会导致竞争性竞价，其结果可能就是其他逼仓事件的情形重现，尤其是 1901 年的北太平洋危机。"然后，它话锋一转，充满诚意地继续说道，"这种情形会令人泄气，受到影响的不仅是与合同直接相关的人，还有整个市场。"至于两大具体行动，也就是小猪店的停牌及卖空者最后期限的推迟，纽交所表示，这两种做法都在它的规则范围之内，因此无可非议。尽管现在听起来也许很傲慢，但它确实也说得没错；那时，它的规则就是约束股票交易的唯一准则。

关于这些狡诈的城里人是否与乡下笨蛋公平竞争的问题，在研究金融史的学者之间仍存在争议——即便参照纽交所自己的规则。不过，有推定证据强烈显示，这些城里人自己后来对此也产生了疑惑。纽交所停牌的权力无可争议，因为，正如它当时所说，这种权力是它的章程所赋予的。但是，延迟卖空者履行合同的最后期限却是另一回事，尽管当时它也声称这是自己拥有的权力。1925 年 6 月，在桑迪斯逼仓事件结束 2 年后，纽交所觉得必须修订章程，增加如下条款："当管理委员会认为上市交易的股票中出现逼仓操作时……它有权延长交易合同规定的交割日期。"通过出台规则，为自己很早以前就做过的事情提供依据，看起来，纽交所至少暴露了心虚。

小猪店危机发生后，立即就出现了一股对桑迪斯的同情浪潮。在内陆地区，他的公众形象变成了英勇的斗士，捍卫那些遭到无情欺压的劣势者的利益。甚至在纽约，在纽交所的老巢，当地媒体《纽约时报》也在一篇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社论中指出，在许多人心里，桑迪斯代表着圣乔治，纽交所代表着恶龙[①]。它写道："对一个'容易被骗的傻瓜'至少占三分之二的国家而言，恶龙的最终取胜是个坏消息。傻瓜彻底击败利益集团，完全制服华尔街人，邪恶的操纵者奄奄一息，这才是他们的胜利时刻。"

桑迪斯不会无视这些友好的傻瓜同伴，他对这种情绪加以利用，重返工作。桑迪斯的处境确实很危险，因此，他需要他们。他最大的问题便是资金，他没有钱，但他还欠着那些支持他的银行家近 1000 万。如果他在逼仓时有过计划的话，那么他的基本计划必定是大赚一笔，用利润偿还一大部分债务，用公开出售股票的收入偿还余下债务，然后怀揣一大堆小猪店股票离开，完全不受债务牵累。以大多数人的标准来看，即使降价到 100 美元也已让他净赚不少（具体金额无从得知，但据可靠估计，大约是 50 万美元），但这一点也不符合他的预期，毕竟，一座没有拱顶石的拱门显然与他的整体结构不符。

桑迪斯把从卖空者和公开股票出售中得到的钱支付给了银行家，然后，他的债务大约还剩 500 万美元，其中一半的到期日是 1923 年 9 月 1 日，另一半是 1924 年 1 月 1 日。他最有希望筹集资金的渠道就是出售手头仍持有的大量小猪店股票。由于已经不能在纽交所交易，他又一次转向了自己最拿手的推销方式——报纸广告，这次还附加了邮购广告，价格依然是 55 美元。然而，没过多久，事情就变得很明显，公众的同情是一码事，把同情转换成现金的意愿却是另一码事。不论在纽约、孟菲斯，还是特克萨卡纳，每个人都知道小猪店最近的投机诡计，也知道小猪店总裁不太可靠的财务状况。现在，甚至他的傻瓜同伴们也完全不和他做交易，售股计划惨淡告败。

桑迪斯有些遗憾地接受了这个事实，然后开始下一轮计划。他把目标

① 出自一个古老的传说，故事记载圣乔治用一柄宝剑拯救了一位即将被送入龙口的公主。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转向他的孟菲斯同胞，打算借助他们的本地和区域自豪感。他动用自己高超的游说技巧，使他们相信，他的财务困境是一个公民问题。他说，如果他出现破产，不仅会影响孟菲斯的声誉，使别人怀疑孟菲斯的商业头脑，甚至会影响整个南部地区的荣耀。他看起来总是能在商业广告中筹到资金，这一次，他又发布了一则广告，写道："我不是请求施舍，我也不要求你们为我的财务葬礼献花，我只是希望，每一个孟菲斯人都能认识和明白，这是一份重要的声明，目的是让那些愿意在此事中伸出援手的人了解，他们将会和我、我的朋友，以及相信小猪店的人一起，协力开展一次孟菲斯行动，使每一个孟菲斯人都成为小猪店的合伙人。因为，这首先是一桩很好的投资，其次，这是一件正确的事。"在另一则广告中，他把目光放得更远，声称"小猪店被毁将是整个南部地区的耻辱"。

我们很难说清，到底是哪种言论成功地说服了孟菲斯人，使他们觉得应该尝试去替桑迪斯冒险，但他的部分推理过程达到了目的，没过多久，《孟菲斯商业吸引力》就呼吁全城人民支持这个问题缠身的本地男孩。本地商界领袖的回应让桑迪斯大受鼓舞。他匆匆计划了为期三天的活动，目标是向孟菲斯市民销售 5 万股股票，价格依然是那个充满魔力的老数字——55 美元。为了给买家一定程度的保障，让他们不会在事后发现自己孤立无援，该计划规定，如果没有在 3 天内售完这 5 万股，那么所有已售的也将被取消。当地商会支持这次行动，美国退伍军人协会、西维坦俱乐部和交换俱乐部也同意加入，甚至连小猪店在孟菲斯的竞争对手——鲍尔斯商店和箭头商店，也同意帮助宣传这桩有价值的事业。数百名热心的志愿者伸手相助。5 月 3 日，也就是活动启动 5 天前，250 位孟菲斯商人聚集在加约索酒店，参加启动晚宴。当桑迪斯在妻子的陪同下走进餐厅时，现场发出了欢呼声。许多人在餐后发表了看法，其中一位称，桑迪斯是"1000 年来对孟菲斯贡献最大的人"——振奋人心的溢美之词，天知道究竟有多少契卡索[①]首

① 契卡索是美国的一个印第安部落。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领才享有这种地位。“商业竞争和个人差异像日出前的晨雾一样突然消失了。”《商业吸引力》的一位记者这样形容晚宴。

这次行动取得了一个出色的开端。在开幕日（5 月 8 日），当地妇女和童子军在孟菲斯大街上列队而行，佩戴着徽章，上面写着“我们全心全意支持克拉伦斯·桑迪斯和小猪店”。商店的玻璃窗上张贴着海报，标语是“让每个家庭都持有小猪店股票”。电话声和门铃声响个不停。在短短的时间内，5 万股中的 23698 股就已被认购完毕。然而，正当大多数孟菲斯人已经奇迹般地相信，兜售小猪店股票就和为红十字会或社区福利基金募集资金一样令人振奋时，丑恶的怀疑正在酝酿，一些窝在家里的阴险人士突然要求桑迪斯同意对公司账簿的突击现场审计。不管出于什么原因，桑迪斯拒绝了这个要求，但他表示，如果他个人的辞职能帮助股票销售的话，那么他愿意主动辞去小猪店总裁的职务，以安抚怀疑者。没有人要求他辞职，但在 5 月 9 日，也就是活动第二天，小猪店董事会任命一个四人监察委员会（三位银行家和一位商人）在过渡期内接管公司，直到局势明朗。就在同一天，桑迪斯还遇到了另一个尴尬的局面：活动领导者希望知道，为什么当全城人民都在无条件为他奔走时，他还在继续修建百万美元的粉红宫殿？他急忙回答，第二天就会用木板将房子封住，在财务状况好转之前不再动工。

伴随这两件事而来的混乱使活动陷入停滞。到第三天结束时，总认购数量还不到 25000 股，已达成的销售也被取消，桑迪斯不得不承认，这场活动失败了。“孟菲斯已经失败了。”据说他还这样补充道。尽管几年后，当他需要更多孟菲斯的资金去创办新企业时，他极力地否认这点。不过，就算他的确说过这样鲁莽的话，也不会让人觉得惊讶，因为在经历这件事后，他承受着巨大的压力，疲惫不堪。就在宣布这令人不快的活动结局之前，他与几位孟菲斯商业领袖开了个闭门会议，出来时带着青肿的颧骨和撕裂的衣领，其他参加会议的人则没有显露出任何有过暴力冲突的痕迹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低`10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这不是桑迪斯的幸运日。

尽管在逼仓事件之前，从未有证据显示桑迪斯对小猪店的经营有任何不妥的地方，但他在股票出售计划失败后的首次商业行动却表明，他当时拒绝对公司账簿的现场审计至少是有充分理由的。他无视监察委员会的怨言和抗议，不再只是出售小猪店股票，而是开始出售部分小猪店商店，也就是令公司资产部分变现，并且，没有人知道他什么时候会收手。他最先变卖的是芝加哥的商店，然后是丹佛市和堪萨斯市。他对外宣称，这样做的目的是筹集公司所需的资金，使其可以买回遭到公众拒绝的股票，但有人怀疑，当时是否真的迫切需要这么多资金，也怀疑他真实的筹资目的。桑迪斯在6月曾骄傲地说：“我战胜了华尔街，击败了他们整个团伙。”但到了8月中旬，眼看着9月1日，也就是250万美元贷款的到期日迫在眉睫，他手头既没有现金，也没有预期可得的资金，于是，他辞去总裁职务，将自己的资产全都给了债权人，包括公司股票、粉红宫殿及其他全部财产。

对桑迪斯和他的小猪店来说，剩下的最后一个步骤无非是在身上烙上正式的失败印记。8月22日，纽约艾德里安·穆勒父子拍卖公司（Adrian H. Muller & Son）击锤卖出了15000股小猪店股票，每股价格1美元——这个价格也是被彻底击垮的公司的一贯标准。这家拍卖公司做了很多这种一文不值的股票交易，其拍卖大厅常被戏称为“证券坟墓”。第二年春天，桑迪斯正式进入破产流程。但这些事都不怎么重要。桑迪斯职业生涯真正的低谷可能是被迫辞去公司总裁职务的那天，在许多仰慕者眼里，那也是他言辞最夸张的时候。那天，他出现在董事会会议上，疲惫不堪，但仍目空一切，他向记者宣布了自己的辞职，现场一片寂静。然后他用嘶哑的声音补充说：“他们得到了小猪店的躯体，却无法得到它的灵魂。”

如果他所谓的小猪店灵魂是指他自己的话，那它的确还是自由的，自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由地以它古怪的方式前进。他从未再冒险尝试逼仓，但他的精神远远没有被打败。尽管已经正式破产，他还是成功地找到了自己的忠实信徒，他们愿意资助他，帮助他过上奢华程度仅次于过去的生活。他现在只能在孟菲斯乡村俱乐部打高尔夫，而不是自己的私人球场，他给球童的小费还是一如往常的丰厚，被看作是破坏规矩。可以肯定的是，他不再是粉红宫殿的主人，但这座建筑几乎是能使当地市民回忆起他的不幸遭遇的唯一证据。这幢未完成的奢华宫殿最终被孟菲斯市政府接管，政府花了 15 万美元完成修建，把它用作自然历史和工艺美术博物馆。正因如此，它仍是桑迪斯作为孟菲斯传奇人物的证明。

在失败后三年的大部分时间里，桑迪斯不断地回忆过去，思考自己在小猪店斗争中受到的不公正对待，寻找补救措施。他的敌人和债权人试图进一步打压他，而他也在设法阻扰他们。有一段时间，他总是扬言要起诉纽约证券交易所，控告他们的阴谋和违约行为，但是，小猪店的一些小股东发起的一起诉讼以失败告终，他也就放弃了这个念头。1926 年 1 月，他得知，由于在促销股票时使用邮购广告、利用信件欺骗一事，他将会收到联邦起诉书。他错误地以为，政府对他提起诉讼是受到他的一位老朋友的怂恿。这个人就是孟菲斯市的约翰·伯奇（John C. Burch），在小猪店改组后，他成了公司的财务负责人。桑迪斯又一次失去耐心，径直来到小猪店的总部，直接面对伯奇。与孟菲斯公民售股计划失败那天董事会议室里的混战相比，这次会议让桑迪斯更为满意。据他称，伯奇“结结巴巴地否认了这件事”，于是，他一拳打在伯奇的下颚，打掉了他的眼镜，但没有造成别的伤害。伯奇后来轻描淡写地称这次殴打为“看了一眼”，还给自己找了个借口，听起来就像任何输了比赛的拳击手一样，“袭击太突然了，我没有时间也没有机会反击桑迪斯先生”。伯奇没有起诉桑迪斯。

大约一个月后，桑迪斯收到了邮购广告欺诈的起诉书，不过到那个时候，他已经确信伯奇没有参与任何肮脏勾当，又变回了和蔼可亲的老样子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他愉快地表示："对于这起新事件我只有一点遗憾，那就是我与伯奇的拳脚相向。"新的事件没有持续很长时间，4 月，孟菲斯地方法院就撤销了起诉，桑迪斯终于彻底与小猪店断了关系。到那时为止，小猪店已经重新有了起色，公司架构发生了很大的变动，并一直蓬勃发展到了 20 世纪 60 年代。家庭主妇仍然在数百家小猪店的通道上逛来逛去。现在，这些店都与位于佛罗里达州杰克逊维尔市的小猪扭扭百货有限公司签订特约经营协议，依据协议经营。

桑迪斯也在稳步向前。1928 年，他创立了一家新的连锁杂货店，名为"克拉伦斯·桑迪斯，我名字的唯一所有者百货店有限公司（Clarence Saunders, Sole Owner of My Name, Stores, Inc.）"，实际上，除了他自己，几乎没有人这么称呼它。很快，这些店就以"唯一所有者商店（Sole Owner stores）"的名字为人们熟知。但事实则与其名字恰恰相反，如果不是因为桑迪斯的忠实支持者，这些店也只能存在在他的脑海里。然而，桑迪斯对公司名字的选择并不是为了误导大众；相反，他是以这种颇具讽刺性的方式提醒这个世界，在华尔街对他做了这一切之后，名字几乎成了他唯一还拥有明确所有权的东西。有多少唯一所有者商店客户和纽交所高层明白这层意思不得而知。无论如何，新的商店发展十分迅猛，桑迪斯又从破产者变回了富翁，斥资 100 万美元在孟菲斯城外买了新房产。他还组建了一支名为"唯一所有者老虎队（Sole Owner Tigers）"的职业橄榄球队，为其提供经济支持。这是一项报酬颇丰的投资，每到秋天下午，他就能听到孟菲斯体育场里传出"好！好！好！唯一所有者！唯一所有者！唯一所有者！"的欢呼声。

然而，桑迪斯的荣耀又一次昙花一现。大萧条的第一波冲击就对唯一所有者商店造成了毁灭性的打击，1930 年，商店宣告破产，桑迪斯个人也再一次破产。但是，他又一次振作起来，挺过危机。他又一次找到了支持者，计划创立新的连锁杂货店，并想出了一个可能比它的两任前辈都更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

古怪的名字——Keedoozle。然而，他没有再次大赚一笔，也没有再斥 100 万美元去买房产——尽管他很显然想再买一幢。Keedoozle 是一家电子化操作的杂货店，寄托着他的全部希望，在生命的最后 20 年里，他把大部分时间都花在了它身上，试图使它完善。在 Keedoozle 商店里，商品都被摆放在玻璃面板后面，每一个面板都附有插槽，像自动售货机里的食物一样。不过，相同之处仅限于此。在使用传统自动售货机时，顾客需要在插槽里放入硬币，打开面板，取出商品；而这种商店会在顾客进店时就给他一个钥匙，顾客把钥匙插入插槽。而且，桑迪斯的想法远不止是把钥匙插入插槽打开面板这么简单；每把钥匙内都嵌有录音磁带，每次当顾客把钥匙插入插槽时，它会用代码记下顾客选择的商品，同时，商品会被自动放置在一条传送带上，被传送到商店出口处。选购完毕后，顾客把钥匙交还给商店门口的营业员，营业员破译磁带，并结算账单。传送带尾部的设备还可以对购买的商品进行包装，当顾客结完账时，已包装好的商品就会被弹到顾客手上。

桑迪斯设立了两家试点的 Keedoozle 商店，进行了试营业，其中一家在孟菲斯，另一家在芝加哥，但结果发现，相比超市手推车而言，这些设备实在太复杂，成本太高。不过桑迪斯没有灰心，反而继续着手研究更复杂的商店设备——Foodelectric。它可以做 Keedoozle 能做的一切事情，还能自动结算账单。不过，它永远也不可能垄断零售商店设备市场了，因为在桑迪斯去世时，设备仍未完成。桑迪斯在 1953 年 10 月去世，在布鲁斯“逼仓”事件的 5 年前。不管怎样，如果他有机会亲眼看见，他将完全有资格尽情嘲笑，嘲笑布鲁斯只不过是小玩家之间的小吵小闹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

chapter 9

第九章 第二种人生

弃政从商的利连索尔

一个在政坛上成天批评华尔街罪恶的高官，下海之后摇身一变成了大老板，他的内心经历了怎样的挣扎，又做了多少努力，才坦然接受了自己成了富翁的事实？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在富兰克林·罗斯福任总统期间，当华尔街和联邦政府总是争吵不休时，在华尔街眼里，除了罗斯福总统本人之外，也许没有哪个新政拥护者比戴维·利连索尔（David Eli Lilienthal）更能代表新政。曼哈顿南部地区[1]之所以对利连索尔有这种评价，并不是因为他有过任何具体的反华尔街行动（事实上，一些与他有过私交的金融家通常都会发现，他是个通情达理的家伙，甚至连温德尔·威尔基[2]也这么认为），而是源于他与田纳西河谷管理局（Tennessee Valley Authority，简称 TVA） 的关系。TVA 是一家政府所有的电力企业，规模超过美国任何私有电力企业，被华尔街看作社会主义在美国飞速发展的体现。利连索尔充满活力、引人注目，1933 年至 1941 年期间，他是 TVA 三人董事会的成员，1941 年至 1946 年担任 TVA 董事会主席，用他的话说，当时的企业界认为他是“背叛者”。1946 年，他出任美国原子能委员会（United States Atomic Energy Commission，简称 AEC）的第一任主席，1950 年 2 月辞去这一职务。当时的《纽约时报》在一篇新闻报道中说：“他可能是自二战结束以来在华盛顿最具争议的人物。”当年他 50 岁。

离开政府后的这些年利连索尔在做什么？据公开记录记载，他做了很多事，奇怪的是，这些事要么主要与华尔街有关，要么主要与私人企业有关，或者两者兼而有之。首先，作为开发与资源公司（Development &

① 曼哈顿南区为商务区，华尔街就在此区域。
② 美国政治家，曾与富兰克林·罗斯福竞选美国总统，对罗斯福新政有诸多批评。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Resources Corporation，简称 D&R）的联合创始人和董事会主席，利连索尔的名字出现在许多企业名录上。几年前，我给当时位于纽约市百老汇大道 50 号的 D&R 办公室打电话，发现这是一家私人企业，得到一个街区外的华尔街的支持，也是以华尔街为基础而成立。D&R 的主要业务是为在海外的自然资源开发项目提供管理、技术、业务和规划服务，也就是帮助政府设立或多或少与 TVA 类似的项目。D&R 的另一位联合创始人是已故的戈登·克拉普（Gordon R. Clapp），他也曾担任 TVA 的董事会主席，是利连索尔的继任者。我听说，自 1955 年成立起，D&R 已经开展了许多项目，取得的利润虽数额不大，但也十分令人满意。这些项目包括：规划和管理规模庞大的胡齐斯坦省（Khuzistan）开拓计划的早期阶段，该地位于伊朗西部，干旱、极度贫困，但石油储量丰富；建议意大利政府开发落后的南部省份；帮助哥伦比亚政府设立类似 TVA 的机构，管理土地肥沃但备受洪水困扰的考卡山谷（Cauca Valley）；为加纳的供水、象牙海岸的矿产开发及波多黎各的电力和原子能发展等提供建议。

其次，作为公司高管和创业者的利连索尔成了一个真正的富翁，这一点比 D&R 的形式更让我惊讶。在我拿到手的一份美国矿产与化工公司（Minerals & Chemicals Corporation of America）1960 年 6 月 24 日签署的股东委托书中，我发现，利连索尔是该公司董事，持有 41366 股普通股。当时，该公司股票在纽约证券交易所上市交易，每股价格超过 25 美元，简单计算就能发现，这些股票的总价值以大多数人的标准来看都是一个巨额数字，当然，对于一个领了大半辈子政府工资且没有私人收入来源的人来说，也是如此。

再次，1953 年，哈珀兄弟出版公司（Harper & Brothers）出版了利连索尔的第三本书《大企业：一个新的时代》（*Big Business: A New Era*）——他的前两本书是《TVA：行进中的民主》（*T.V.A.: Democracy on the March*）和《我相信》（*This I Do Believe*），分别在 1944 年和 1949 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出版。在《大企业》一书中，利连索尔称，不仅美国的生产和销售优势取决于工业的强大，而且其国家安全也是如此；我们现在有足够的公共保障来杜绝大企业的陋习，充分了解如何按照我们的需求塑造大企业；大企业不像人们常常设想的那样会摧毁小企业，反而会促进后者的发展；大企业社会也不会像大多数知识分子以为的那般会抑制个人主义，相反，它会减少贫困、疾病和人身不安全，增加休闲和旅游的机会，因此，它实际上趋向于鼓励个人主义。简言之，这是一些容易引起争论的言辞，尤其是从过去的新政拥护者口中说出。

作为一个报纸读者，我密切关注着利连索尔在政府的职业生涯。我对他作为政府雇员的兴趣在 1947 年 2 月达到顶峰，当时，他的老对头、田纳西州参议员肯尼斯·麦凯勒（Kenneth D. McKellar）在国会听证会上对他进行猛烈抨击，称他不能胜任 AEC 的工作，他自发地做了一个关于个人民主信仰的声明，予以回击。许多人认为，在后来被称为麦卡锡主义的这一系列抨击中，利连索尔所遭受的这次仍是其中最具煽动性的批评之一（利连索尔说：“个人至上、每个人都是上帝的子民、每个人的人格都神圣不可侵犯，民主的原则之一就是源于这种核心信念，这一原则是对公民自由权及其不容侵犯的坚定信仰，它对任何试图旁敲侧击、含沙射影地把罪行归于另一个人，偷走他身上最珍贵的东西——他的名誉——的人深恶痛绝）。我对于他在私人企业的新职业生涯有了一点了解，但都是一些信息碎片，使我困惑。我想知道，在利连索尔与华尔街和商业生活的迟来的和解中，双方是如何互相影响的，因此，我联系了他。一两天后，我得到了他的邀请，驱车前往新泽西与他共度下午。

利连索尔和妻子海伦·兰姆·利连索尔（Helen Lamb Lilienthal）1957 年起住在普林斯顿的战斗路，此前 6 年他们住在纽约，一开始在比克曼，后来搬到萨顿区。他们在普林斯顿的家矗立在一块大小不到一英亩的地上，房子砌着乔治亚瓷砖，装着绿色的百叶窗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利连索尔的家十分宽敞，但毫无炫耀的做派，周围也都是同类型的房子。他穿着灰色休闲裤和格子运动衫，在正门迎接我的到访。他刚刚年过60，身材高大瘦削，发际线有点后移，侧面看略微有点鹰钩鼻，眼神坦率而犀利。他把我领进客厅，向我介绍了他的妻子，然后又介绍了几件家用的珍藏品。壁炉前是一块很大的东方地毯，他说这是伊朗国王赠送的礼物；挂在壁炉对面墙上的是一幅 19 世纪晚期的中国画卷，画上的四个人看起来相当无聊，他说，这些人都是中上层的政府公务员，对他有特殊的意义。他指着其中一位看起来特别神秘的人，笑着说，他总是把这个人看作是他在东方的对手。

利连索尔夫人起身去煮咖啡，在她走开后，我请他从头开始跟我说说离开政府以后的生活。他说："好吧，从我离开 AEC 说起。离开的原因有好几个。我觉得，在那种工作中，个人在很大程度上是可有可无的。如果你待得太久，你可能会发现自己在安抚工业界或军队，或者两者兼具——以逐步积累相当于原子能政治拨款的资金。另一个原因是，作为政府雇员总是无法自由地表达自己的想法，我希望在这点上可以更自由。我觉得自己的服务期已经满了。因此，我在 1949 年 11 月提出了辞职，并在 3 个月后生效。至于辞职时机的选择，是因为只有在那个时候我才没有处于批评声中。本来，我在 1949 年的更早时候就打算辞职，但那时出现了国会对我的最后一次抨击——爱荷华州的希肯卢珀（Hickenlooper）指责我'不可思议地管理不善'。"我注意到，在提到希肯卢珀时，利连索尔的脸上没有一丝笑容。他接着说："我的私人生活既担忧又轻松。担忧的是我的谋生能力，这很现实。我年轻的时候，在进入政府工作前，我是芝加哥的一名执业律师，以此赚了不少钱。但现在，我不想再做律师。我很担心除此之外我还能做什么。这个问题使我非常困扰，我总是念叨着这件事，我的妻子和朋友都开始取笑我。1949 年圣诞节，妻子给了我一个乞丐的讨饭碗，朋友们送了我一把吉他。轻松的感觉是关于个人隐私和自由。作为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个普通公民，我不再像在AEC工作时那样，总是有大批安保人员跟随左右，我也不需要再回应国会委员会的指控。最重要的是，我又可以自由地和我妻子谈话了。”

在他说话时，利连索尔夫人端着咖啡回到客厅，和我们坐在一起。我知道，她来自一个拓荒者的家庭，家族里的几代人一直在向西部拓进，从新英格兰[1]，到俄亥俄州、印第安纳州，再到她的出生地俄克拉荷马州。我觉得，她看起来像那种高贵、耐心、能干、有着温柔力量的女人。她说：“我可以告诉你，我丈夫的辞职对我来说是种解脱。在他加入AEC以前，我们对他的工作无话不谈。当他去那里工作后，我们之间就达成协议，尽管只要我们愿意，我们还是可以自由地尽情讨论名人，但他永远也不会告诉我任何有关AEC的事情，除了我能在报纸上读到的那些内容。这是个可怕的限制。”

利连索尔点了点头，说：“晚上回家时，我常常是带着一些可怕的经历，在如此近距离地接触原子能后，没有哪个人还能和从前一样。也许我白天参加了一些会议，听了许多军人和科学家均表示支持的言论——把城市里的人类称为‘目标’，诸如此类。我永远不会习惯那种没有人情味的行话。回家后我的心里非常难受，但我不能与海伦谈论这些。我无法把闷在心里的话倾吐出来。”

“现在，不会再有任何听证会了。”利连索尔夫人说，“那些可怕的听证会！我永远不会忘记我们在华盛顿参加的一次该死的鸡尾酒会。我丈夫永远都在面对各种国会听证会，当时也正经历着一场。酒会上，一个带着滑稽帽子的女人对着他滔滔不绝，说着诸如这样的话：‘噢，利连索尔先生，我非常想参加你的听证会，但我来不了。我很抱歉。我爱死了听证会，你呢？’”

---

① 新英格兰是英国殖民者最早开发的美洲地区，包括美国东北的六个州（缅因州、佛蒙特州、新罕布什尔州、马萨诸塞州、康涅狄格州、罗得岛）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们对视了一眼，这一次，利连索尔露出了笑容。

利连索尔似乎很乐意谈论接下去发生的事情。他告诉我，在辞职即将生效的时候，有几个分别来自哈佛大学历史系、公共管理系和法律系的人来接触他，邀请他去哈佛授课。但他决定不去做一名教授，就像他决心不想做律师一样。在紧接着的几周内，他又收到了纽约和华盛顿的几家律师事务所，还有一些工业企业的邀请。在确信自己总算用不着讨饭碗和吉他后，利连索尔做了仔细地考虑，然后拒绝了所有邀请，并在 1950 年 5 月进入知名银行拉扎德兄弟公司（Lazard Frères & Co），做兼职咨询顾问。他与该银行的高级合伙人安德尔·梅耶（André Meyer）通过他们的共同朋友艾伯特·拉斯克（Albert Lasker）结识。拉扎德兄弟在位于华尔街 44 号的总部给了他一间办公室，不过，在能够胜任咨询工作之前，公司安排他在全国各地做巡回演讲，然后，在那个夏天，他又代表现已停刊的《科利尔》杂志，与妻子一起前往欧洲旅行。不过，此行结束后他没有写成任何文章。在那年秋天回家途中，他觉得有必要重新找一份有收入的全职工作；于是，他成了几家公司的咨询顾问，其中包括开利公司（Carrier Corporation）和美国无线电公司（Radio Corporation of America，简称 RCA）。他为开利公司提供了管理方面的建议。对于 RCA，他所涉及的是有关彩色电视机的问题，并最终建议他们专注技术研究，而不是就专利问题在法庭上争吵；他还帮助说服公司实施计算机项目，不要插手原子反应堆的建设。1951 年初，他又为《科利尔》做了一次海外旅行，目的地是印度、巴基斯坦、泰国和日本。这次旅行结束后他写了一篇文章，发表在当年 8 月的《科利尔》杂志上。在文中，他提出了解决印度和巴基斯坦关于克什米尔地区和印度河源头的冲突的方案。他的想法是，如果两国展开合作项目，共同发展印度河流域的经济，改善整个冲突地区的生活条件，那么冲突就能够得到最大程度的缓解。9 年后，很大程度上得益于尤金·布莱克（Eugene R. Black）和世界银行在金融和道义上的支持，利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

连索尔的计划最终得以采纳，印度和巴基斯坦签署了《印度河协定》（Indus treaty）。但是，在这篇文章发表之初，人们的反应普遍较为冷漠，利连索尔暂时身陷困境，非常失望，再次决定安下心来，专心于更低微的私人企业。

正当利连索尔说话时，门铃响起。他妻子去开了门，我能听见她在与某人讨论玫瑰修剪的事——按门铃的显然是园丁。在不耐烦地听了一两分钟后，利连索尔对她妻子喊道："海伦，告诉多梅尼克剪得比去年更靠里一些！"利连索尔夫人和多梅尼克一起走到了屋外。利连索尔说："依我看，多梅尼克总是剪得太温和。这和我们的背景有关——意大利和美国中西部的区别。"然后，他又接着刚才的话说，与拉扎德兄弟的关系，特别是和梅耶的来往促成了他与一家名为北美矿物分离（Minerals Separation North American Corporation）的小公司的关系，他一开始在该公司担任咨询顾问，后来成为公司高管。拉扎德兄弟是该公司大股东。出乎意料的是，在这家公司的工作让他发了财。公司当时正处于困境，梅耶认为，利连索尔就是那个能够力挽狂澜的人。然后，在经过一系列的兼并、收购及其他操作后，公司的名字先后改成了奥特堡矿产与化工公司（Attapulgus Minerals & Chemicals Corporation）、美国矿产与化工公司（Minerals & Chemicals Corporation of America），并在1960年更名为菲利普矿产与化工公司（Minerals & Chemicals Philipp Corporation）；同时，公司的年收入也从1952年的约75万美元增长到1960年的2.74亿美元。对利连索尔来说，接受梅耶的邀请来管理这家公司的决定，是他此后四年潜心钻研企业管理日常问题的开始；他果断地说，这段时间成了他人生中最有价值的经历，并且绝不仅是财务上的价值。

我对利连索尔这段经历背后的公司事情的了解，部分来自在普林斯顿与他的谈话，部分后来从公司的公开文件中得知，还有部分来自与其他对该公司感兴趣的人的交谈。北美矿物分离公司原先是一家英国公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的分支，成立于1916年，是一家专利公司，主要收入来自在提炼铜矿及其他不含铁的矿物过程中所使用专利技术的特许使用费。它的业务分成两块，一方面是在研究实验室里尝试开发新的专利，另一面是为租用其已有专利技术的矿产开发与制造公司提供技术服务。到1950年，公司尽管仍维持着不错的年利润，但困难重重。在总裁赛斯·格里高利博士（Dr. Seth Gregory）的长期领导下，公司的研究活动几乎已经停滞，仅靠6个旧的专利维持收入，而这些专利在未来5到8年内都将进入公有领域。格里高利博士已年过90，但仍以铁腕控制着公司，每天乘坐豪华的粉红色劳斯莱斯在市中心的酒店公寓和百老汇大道11号的办公室之间通勤。实际上，这是一家已知死期的健康公司。作为大股东的拉扎德兄弟自然非常关心它的命运。1952年2月，格里高利博士终于带着丰厚的退休金被成功劝退，已经作为顾问工作了一段时间的利连索尔此时被任命为公司总裁和董事会成员。他上任的第一个任务是要找到新的收入来源，取代即将过期的专利收入，他和其他董事会成员一致认为，实现这一目标的方式是通过兼并。利连索尔参与了矿物分离与另一家拉扎德兄弟持股的公司的兼并安排：位于佐治亚州奥特堡地区的奥特堡粘土公司（Attapulgus Clay Company）。该公司的另一个大股东是华尔街的埃伯斯塔特公司（F. Eberstadt & Co）。它生产一种非常罕见的粘土，可用于净化石油产品，还生产多种家用产品，包括名为Speedi-Dri的地板清洁剂。

作为撮合矿物分离和奥特堡的媒人，利连索尔面临一个棘手的任务，也就是要让这家南方公司的高管相信，他们不是被一帮贪婪的华尔街银行家当成典当品脱手。银行家代理人不是利连索尔熟悉的角色，但是他沉着应对，处理得无疑非常成功，尽管他的存在给整件事平添了一点社会主义在美国迅速蔓延的意味，使这个容易令人情绪激动的问题进一步复杂化。另一位华尔街人告诉我：“戴维在建立奥特堡员工的斗志和信心方面做得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常好，使他们适应兼并，向他们展示兼并对他们的好处。”利连索尔自己对我说：“对于这份工作的管理层面和技术层面的内容，我做得非常自如，但财务方面的工作不得不交给拉扎德和埃伯斯塔特的人。每当他们说起分拆和换股，我就一头雾水。我甚至不知道什么是分拆。”（利连索尔现在知道了一点，用不那么专业的话来说，就是把一个公司拆分为两个或更多的公司，与兼并相反。）兼并发生在1952年12月，奥特堡和矿物分离的人都没有任何反悔的理由，因为新组建公司（奥特堡矿产与化工公司）的利润和股价很快都开始上涨。兼并后，利连索尔成了新公司的董事会主席，年薪18000美元。在随后3年，他先是担任董事会主席，后成为公司执行委员会主席，任职期间，他不仅管理公司的日常事务，而且通过一系列新的兼并帮助公司继续成长——1954年与纸张涂料高岭土粉的主要生产商埃德加兄弟公司（Edgar Brothers）合并，1955年与两家分别位于俄亥俄州和维吉尼亚州的石灰岩生产商合并。没过多久，兼并以及因此带来的效率提高就带来了回报。1952年至1955年间，公司每股净利润增长了5倍多。

从公司年度股东大会及特别股东大会的委托书中，我们可以清楚地看到，利连索尔已经从收入微薄的政府公务员，变成了富有的成功企业家（所有董事会成员的个人具体持股数量都必须在股东委托书上列明，这可能是最容易获得的资料）。1952年11月，北美矿物分离公司授予利连索尔一份期权，作为除年薪外的补充收入。期权使得他能够在1955年底前的任何时间，以每股4.875美元的价格购买5万股公司股票，这个价格正是当时的行情价。作为交换，他签署了一份协议，同意在1953年、1954年及1955年出任公司执行总裁。当然，对于他以及其他所有股票期权接受者而言，其潜在的经济收益是，未来股价如果大幅上涨，他就能以期权价格买入股票，届时，他所持股份的市价将远远超过付出的成本。此外，更重要的是，如果他决定卖出这些股票，所得的收益将被视

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作资本利得，最高税率仅25%。当然，如果股价没有上涨，期权就一文不值。但是，像许多50年代中期的股票一样，利连索尔的股票也出现了大幅上涨。股东委托书显示，到1954年末，利连索尔已经部分执行期权，买入了12750股，当时每股的市值不是4.875美元，而是约20美元。1955年2月，他以22.75美元的价格卖出了4000股，带来91000美元的收益。他把扣除少量资本利得税后的收入用来进一步执行期权，据股东委托书显示，到1955年8月，他的持股数达到近4万股，或者说接近于我登门拜访时的持股数。该公司的股票一开始在场外交易，而到那个时间，它不仅已经在纽约证券交易所上市交易，而且已成为一支价格不断高涨的股票，深受投机者追捧，每股价格已飙升至近40美元。显然，利连索尔已经稳稳地跨入了百万富翁的阶层。此外，公司现在有稳健的长期增长基础，每年每股派发约50美分的现金股息，利连索尔的家庭无需再为财务担忧。

利连索尔告诉我，就财务上而言，具有象征意义的胜利时刻发生在1955年1月，即矿产与化工公司在纽交所上市的那天。按照惯例，身为公司最高官员的利连索尔应邀前往交易大厅，纽交所主席与他握了手，并带他参观交易所。他说："我是恍惚着经历这一切的。在那以前，我从未参与过任何股票交易。这一切充满神秘感，十分迷人。对我来说，没有什么地方比它更加陌生。"没有记载可以让我们知晓，此时的纽交所对于这位曾经的"背叛者"出现在其交易大厅是什么感觉。

当对我谈起在这家公司的经历时，利连索尔的话语充满热情，使整件事听起来神秘且充满吸引力。我问他，除了明显的财务吸引力外，还有什么因素让他如此投入于这家小公司，以及，作为TVA和AEC的前任老板去兜售奥特堡、高岭土粉、石灰岩和Speedi-Dri是什么感觉？利连索尔靠在椅背上，盯着天花板，说："我想要创业经历。我觉得，找一家几乎奄

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奄一息的小公司，再尝试让它起死回生，这件事本身很有吸引力。这是一种创立的过程。我认为，这种过程正是美国自由企业制度的核心，也是我在政府工作中所缺失的经历。我想亲手去试试，试试这是什么感觉。现在，我觉得很棒。它充满脑力上的刺激，我的很多旧想法也发生了改变。我对像安德尔·梅耶这样的金融家有了新的认识，内心对他们产生了极大的尊重。他们身上有一种合乎公认标准的得体，一种高度的荣誉感，这是我此前根本不知道的。我发现，商业生活里充满了有创造力的、原创性的想法，当然，也有一些常见的马后炮。此外，我还发现它充满诱惑力。事实上，我正处于变成其奴隶的危险中。商业有它吃人的一面，其中的一部分实在是太吸引人。我发现以前读到的那些事原来都是真的，例如，如果不够谨慎的话，为了金钱本身而赚钱会让人上瘾。得益于一些好朋友的帮助，我一直都走在正轨，比如费迪南德·埃伯斯塔特（Ferdinand Eberstadt），在与奥特堡兼并后与我同为公司董事；比如南森·格林（Nathan Greene），拉扎德兄弟的特别顾问，也曾担任过一段时间的公司董事。格林就像是我的商业神父。我记得他说：‘你以为你可以先发一笔财，然后追求独立。我的朋友，在华尔街你不可能一举独立。套用托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）的话说，你每天都需要为自己争取独立。’我发现他说得很对。我也有我的问题，我走每一步都会质问自己，这真的太累了。这么长时间以来，我都与那两个影响十分深远的机构联系在一起，我对它们有种身份认同感，在那样的工作中，你会忘掉自我。现在，我需要担心的是我自己，我个人的准则，以及我的财务未来，我发现自己一直都在思考，担心自己是不是做了正确的决定。不过，这部分都写在了我的日记里，如果你愿意的话，可以在日记里读到它们。”

我说，我当然想读，利连索尔就带我去了地下室的书房。这是一个相当大的房间，窗户开在窗井上，上面爬满藤蔓植物；阳光从外面洒进来，哪怕一点斜阳也不会漏过，但窗井的顶部太高，看不见花园或隔壁的风景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利连索尔说："我的邻居罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）[①]在第一眼看到这个房间时就抱怨这种封闭的感觉。我告诉他，这正是我想要的感觉！"然后他向我展示了立在角落里的一个文件柜；日记就放在里面，是一排排的活页本子，最早从他的高中时代开始。利连索尔让我就当作在自己家一样，然后把我单独留在书房，回到了楼上。既然如此，我也就不觉得拘束，先在书房里逛了一两圈，看了看墙上的照片，看看是否能发现什么：富兰克林·罗斯福、亨利·杜鲁门（Harry S. Truman）、参议员乔治·诺里斯（George Norris）、路易斯·布兰戴斯（Louis Brandeis）的照片；利连索尔与罗斯福、威尔基、菲奥雷洛·拉瓜迪亚（Fiorello LaGuardia）、纳尔逊·洛克菲勒（Nelson Rockefeller）及印度的尼赫鲁（Nehru）的合影；田纳西河谷丰塔纳大坝在TVA发电厂带来的灯火通明下施工的夜景。一个人的研究体现了他希望被公众了解的那一面，但日记却可以反映出不同的东西——如果他是诚实的。我刚读了一点就意识到，这些日记是非同寻常的文档记录，不仅是十分重要的历史资料，而且是关于一个公众人物的思想和情感的详细记录。我快速翻阅了他在矿产与化工公司那些年的日记，在关于家庭、民主党政治、朋友、海外旅行、对国家政策的思考、对美国的希望与担忧等诸多内容中，我发现了下面这些与在纽约的工作和生活有关的简短记录：

1951年5月24日：看起来我好像在做矿产生意了。小规模经营的生意也可能大获成功。（他接着解释，他刚刚与格里高利博士见了第一次面，显然，这位老博士已经接纳他为公司新总裁。）

1951年5月31日：（开始从商）就像是在久病之后学习走路……首先你要思考：抬右脚、抬左脚，等等。然后你不用思考也可以走路，再然

① 著名物理学家，曼哈顿计划的主要领导者之一，被誉为"原子弹之父"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，走路成了一个无意识的、有绝对自信的动作。对于商业，我还没有达到后一种状态，但我今天有了第一次接触。

1951年6月22日： 我回想起几年前温德尔·威尔基对我说的话，"生活在纽约是一种很棒的体验。我不想搬到其他任何地方。这是全世界最刺激、最令人兴奋和满足的地方"，等等。我想，这正是我此前在纽约做商务访问时留下的印象——当然，我那时很庆幸自己不用住在满是噪音和灰尘的疯人院。上周四，我有了与威尔基相同的感受……50年代的纽约城宏伟壮观、充满奇遇，有种处在伟大成就的中心的感觉。

1951年10月28日： 也许，我在竭力争取的是鱼与熊掌兼得的状态，但在某种程度上，这并非毫无意义，也不是完全徒劳。也就是说，我可以充分地参与实际企业事务，以保持一种真实感，或培养一种真实感。否则，该怎么解释我在参观铜矿时、在与电炉或煤研究项目的操作员谈话时、在看着安德尔·梅耶如何工作时感到的愉悦呢？但是，与此同时，我也希望能有充分的自由，去思考这些事情的意义，能够自由地出于兴趣去了解其他领域。这就需要我能保持一种出离的状态（我知道，如果无法保持这种状态，会让我隐隐地感到不快）。

1952年12月8日： 投资银行家靠什么赚钱？我当然看得到，他们需要经受大量的辛劳、汗水、挫折、问题和泪水。如果一个想在市场上卖点东西的人必须一丝不苟地描述商品、详尽地说明细节，像依据《证券真实法》（Truth in Securities law）在华尔街出售股票的人那样，那么他可能几乎什么都卖不出去，至少在有限的时间内如此。

1952年12月20日： 在这个奥特堡项目中，我的目的是在短时间内赚到一大笔钱，而且是以一种最终到手收入可达到75%的方式（比如资本利得），而不是支付80%或更高的个人所得税……但我还有另一个目的：体验从商……真正的原因，或者说主要的原因是，如果生活在商业时代，一个被有关商业的种种所垄断的时代，却没有亲身参与其中，那么我会觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得我的生活是不完整的。商业活动使这世界更加精彩，影响这世上的生活，我希望自己能成为这种活动的观察者……不是像记者或教师那样置身事外的观察者，而是参与这种活动，从活动本身出发进行观察。我还有一种感觉，当我意志消沉，当我想放弃一切（就像我经常做得那样），仍然可以支撑我继续下去的信念是：哪怕伤口和痛处也都是经历，是在商业世界的真实体验……

此外，我希望能对企业管理者与政府官员（不管怎样，这是我一直在做的事）的精神、压力、动机等加以比较，而这需要对政府和企业都有了解。也就要求在商业世界有真实有效的经历，某种程度上能够与我在政府事务中的长期经历不相上下。

在充当了多年的“背叛者”角色后，我不会骗自己说，我可能还会被接纳为一个商人，至少在田纳西河谷之外的地方不会。以前我几乎看不见商业大亨或华尔街人，现在则与他们生活在一起，但我觉得，在这个方面，我现在的戒备心不如以前强烈（戒备心通常表现为好斗性）。

1953 年 1 月 18 日：现在我完全投身在矿产与化工公司了，至少将持续 3 年……并在道义上承诺要助其渡过难关。如果我只是追求一种满意的生活，我无法想象这个公司能否满足我，不过，尽管如此，这段经历中有忙碌、活动、危机、冒险、必须面对的管理问题、对人的判断等等，所有这些的结合让事情远离沉闷。除此之外还有大赚一笔的机会……尝试从商的决定在许多人看来似乎有些浪漫色彩，但它现在看起来比一年前更合乎情理。

但还是缺了点什么……

1953 年 12 月 2 日：克劳福德·格林沃特（Crawford Greenewalt，杜邦公司总裁）在一次演讲中谈到了我（在费城）。他说，我已进入了化工行业；考虑到我曾经率领过美国最伟大的、影响力超过任何私人企业的事业，他自然有点担心我会成为他的潜在竞争对手。这是玩笑话，但是个善

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意的玩笑。当然也给了奥特堡一个警告。

1954 年 6 月 30 日：我在从商生涯中找到了一种新的满足感，从某种意义上说，也是一种成就感。我确实从未觉得“顾问”可以被称作商人，或者被看作参与商业生活实践的方式。它离真正的思维过程、判断力的运用、决策等都太远……在不断发展的过程中，公司里有很多有意思的事……它几乎是从零开始，那时候仅仅依赖于专利技术……兼并、收购、股票发行、股东委托书、内部融资和银行贷款……股票定价的方式，成年人基于可笑的、几乎孩子般的依据决定以什么价格购买哪支股票……与艾德加兄弟的合并，随后他们公司股价的大幅上涨……价格结构的审查，等等。成本改良的开始；促使变化的因素；驱动力、精力和想象力：日夜努力（在实验室待到凌晨 2 点，夜夜如此），终于开始了新的业务……这是一个不同寻常的故事。

后来，我与被利连索尔称为“商业神父”的南森·格林做了一番交谈，从另一个视角了解利连索尔对于弃政从商这一转变的反应。“放弃最高级别的政府工作，来到华尔街做一名顾问，在这个人身上发生了什么？”格林反问我，“通常来说，这会是件很令人失望的事。在政府里，戴维习惯了一种十足的权威感，和一种对国内和国际社会的巨大责任感。人们想要见他。外国政要竭力想找到他。他有各种各样的办公设施，办公桌上有成排的按钮。他只需按下按钮，律师、技术人员、会计师就都会出现，来听取他的指示。现在，他到了华尔街。人们为他举行了欢迎酒会，他和新公司的所有合伙人及他们的妻子见了面，他有了一间铺着地毯的不错的办公室。但桌子上什么都没有——只有一个按钮，能召唤的只有秘书。他也没有如豪华轿车这般的特殊待遇。此外，他完全没有职权。他心想：‘我是一个有主见的人，我要有一些想法。’他确实有一些想法，但这些想法并没有引起合伙人的太多关注。所以，从外在形式看，新工作是令人失望的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作的内容也是如此。在华盛顿，他做的是自然资源开发、原子能发展，或类似的事情，影响力震惊世界。而现在，他只是做点小生意，赚点钱。这一切似乎有点微不足道。

“然后，是关于金钱本身的问题。在政府里，他似乎不怎么需要钱。他享有的所有服务，所享受的那些令生活舒适的东西，都是不需要个人付费的，在享受的同时，他还有一种强烈的道德优越感。他可以嘲笑那些外出赚钱的人。他可以想着那些在华尔街发财的法学院同学，称其‘出卖灵魂’。然后他离开了政府，跳进了华尔街的纸醉金迷，他说：‘老兄，我要让那些家伙为我的服务付费！’他们的确付了费。他收取的咨询费很高。然后他发现，所需缴纳的个人所得税也很高，他现在不得不将大部分收入支付给政府，而不是用政府收入补贴自己的生活。情况已经完全不同了。他可能像所有的老华尔街人那样开始尖叫：‘这是没收！’有时候他的确想这样做。

“戴维如何处理这些问题？他确实有他的烦恼，毕竟，他现在开始了第二种人生。但是他尽可能地使这些问题得到了最佳处理。他永远不知疲倦，从未喊过‘没收’。他有一种使自己沉浸在事情中的强大能力，具体是什么事情对他来说则不那么重要。他可以认定当下所做的事情就是重要的，无论实际上是否如此。对矿产与化工公司而言，他的能力是无价的，而且不只是一名管理者。毕竟，戴维是一名律师；他对企业财务的了解程度也远超过他愿意承认的那些。他喜欢装作自己是‘赤脚行走’，但实际上他几乎从不如此。如果有人既想在华尔街赚大钱，又想保持独立，那么戴维就是个完美的典范。”

不论是在日记中读到的这些矛盾的话语，还是之后从格林那里了解到的信息，我似乎在他慷慨激昂的言行和全神贯注的状态之下，察觉到了一丝难以摆脱的不满，几乎有种妥协的意味。我察觉到，对于利连索尔来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，拥有一种新的体验和几乎无法想象的财富，其真正令人兴奋的地方显然在于，这就像是长着虫子的玫瑰。我回到楼上的客厅，发现利连索尔侧卧在伊朗国王赠送的地毯上，一堆学龄前儿童爬在他的身上。至少乍看上去是一堆；走近之后，我发现不过只是两个小男孩。利连索尔夫人已经从花园回来，介绍说，他们是艾伦（Allen）和丹尼尔·布拉姆伯格（Daniel Bromberger），是他们的女儿南希（Nancy）和西尔万·布拉姆伯格（Sylvain Bromberger）的儿子，她还说，布拉姆伯格就住在附近，因为他在大学里教授哲学（几个星期后，布拉姆伯格转到芝加哥大学任教）。利连索尔唯一的儿子小戴维住在马萨诸塞州的埃德加敦，他在那里定居下来，想成为一名作家，后来也确实做到了。在老利连索尔的催促下，小男孩从他们外公的身上爬了下来，离开了这个房间。当一切回归常态后，我把自己对所读日记内容的看法告诉了利连索尔，他停顿了一会儿，然后开口说："是的。首先，我担忧的并不完全与金钱有关。金钱本身不会让我觉得好或者不好。在政府工作的那些年，我们总是在花钱，通过精打细算才攒下足够的钱送孩子上大学。我们对钱从来都不会太在乎。然后我赚了一大笔钱，多达 100 万美元——我当然很惊讶。我从来没有特地以此为目标，或想过这可能会发生在我身上。这就像是，当你还是小男孩的时候，你尝试去跳 6 英尺。等你真的能跳 6 英尺的时候，你会说：'那又怎样呢？'这没什么重要。过去几年里有很多人曾问我：'变得富有感觉怎么样？'一开始，我觉得这是种冒犯，在这个问题中似乎隐含着一种批评，但我现在不会了。我告诉他们，我没有任何特别的感觉。我的感觉是……不过这听起来会有些古板。"

"不，我不觉得这很古板。"利连索尔夫人说，像是已猜到了接下去的话。

"是的，它确实有点古板，不过我还是要说。"利连索尔说，"我不觉得金钱有太大意义，只要你的钱够用。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我不太同意。”利连索尔夫人说，“当你还年轻的时候，确实没有太大差别。那时候你不会计较，只要你还能够奋斗。但是，随着年纪渐长，金钱的意义就会凸显出来。”

利连索尔点了点头，表示尊重这种说法。然后他说，他觉得我在日记中注意到的那种隐含的不满，至少部分原因在于，他在私人企业的职业尽管很吸引人，但没有带来如政府部门工作那般的满足感。诚然，他没有完全失去这种感觉，因为在 1954 年，在矿产与化工公司的经营正处鼎盛时期时，他第一次应哥伦比亚政府的邀请来到那里，作为咨询顾问去开展考卡山谷项目，只象征性地领取微薄薪金。该项目后来由 D&R 公司继续。但在大多数情况下，矿产与化工公司最高级别管理者的身份使他受到诸多限制，他不得不把哥伦比亚的工作视作一项副业——如果不仅仅是一种爱好。我发现，作为商人的利连索尔主要从事的业务总是与粘土这种材料有关，几乎不可能避开这一事实的象征意义。

我想，在利连索尔那时的生活中，是不是还有别的什么因素，剥夺了他在成为成功商人这一过程中的乐趣。当他在矿产与化工公司工作得正起劲的时候，他的《大企业》一书出版。由于此书是对自由企业制度不加批判的赞歌，我猜想，是不是会有人把这本书当作他对新职业的合理化解释，并问了他这个问题。

“这本书中的想法对我丈夫的某些新政朋友来说确实颇为震撼。”利连索尔夫人有些冷冰冰地说道。

“该死的，他们需要被震撼！”利连索尔冲口而出。他的话带着怒气，我想起了他在日记中使用的词——以好斗性表现出来的戒备心。尽管语境完全不同，但仍可作为参照。过了片刻，他回到正常的口吻，接着说：“我的妻子和女儿认为我在这本书上没有花足工夫，她们是对的。这本书写得很匆忙。我的结论也没有充分的论据支撑。首先，我应该更详细地阐述我反对《反托拉斯法》管理方式的理由。但是，真正的问题不是反托拉斯的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部分。真正令我的老朋友感到震惊的是我对大企业与个人主义的关系，以及机械与美学的关系的论述。莫里斯·库克（Morris Cooke）曾是农村电气化管理局（Rural Electrification Administration）的管理者，也是其中一个感到震惊的人。他强烈地抨击了这本书，我也进行了反击。

“反对大企业的教条主义者不再与我有什么关系。他们觉得我的观点不值得重视。我没有受到伤害，也不觉得失望。这些人都依赖怀旧之情而活；他们留恋过去，而我努力往前看。当然，也有一些反托拉斯的政府官员，他们对我展开猛烈的抨击。但是，如果只是因为公司规模太大就把它们拆分，这种形式的反托拉斯不正是过去时代的遗留么？是的，我仍然认为，我在主要事情上的看法是对的——也许超前于我的时代，但确实是正确的。”

“问题是时机，”利连索尔夫人说，“这本书出版的时间与我丈夫离开政府部门、进入私人企业的时间太接近。有些人认为它代表了出于私利而发生的观点变化。但事实不是如此。”

“不，”利连索尔说，“这本书大部分写于1952年，但是书里所有的想法在我仍在政府部门工作时就已形成。例如，我认为大企业对国家安全很重要的观点主要源自我在AEC的工作经历。大公司拥有可以使原子弹成为一种作战武器的研究和生产设施，而且使它成为一种工程化程度非常高的武器，从而不需要专业人士亲临战场进行操作——说得明确些，就是贝尔电话（Bell Telephone）公司。正当我们AEC要求它做一项需要各个系统联合才能完成的重要防御工作时，司法部反垄断局却因为公司规模太大，想要把贝尔系统拆分为几个部门——结果没有成功。这种做法似乎是有问题的。更普遍的情况是，我在书中表达的全部观点都可以追溯到我与TVA第一任主席亚瑟·摩根（Arthur Morgan）在30年代初的争论。

“他对手工业经济有强烈的信心，而我支持大规模工业。毕竟，TVA过去和现在都是自由世界最大的电力系统。在TVA，我始终赞成大企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和权力分散。但是，我希望能引起最多讨论的章节是关于大企业对个人主义的促进作用。它勉强算是引起了一些讨论吧。我记得人们（主要是学者）带着一脸难以置信的表情来找我，开场白往往都是‘难道你真的相信……’我的回答一般都以‘是的，我真的相信’开始。”

在利连索尔成为华尔街富翁的过程中，还有一个可能会让他质疑自己的棘手问题是，事实上，他觉得不需要去尖叫“没收”，因为他以股票期权的方式钻了税收漏洞。原则上，的确可能存在一些自由主义的、改革派的商人，会拒绝股票期权，尽管我从未听说有人这样做，我也不觉得这样的放弃是明智或有用的抗议方式。无论如何，我没有问利连索尔这件事；虽然在新闻界没有公认的行业准则，但每个记者都有他自己的准则，在我的准则里，这样的问题可能已经接近于侵犯道德隐私。尽管现在回想起时，我几乎希望那一次违反了自己的准则。利连索尔可能会坚决拒绝回答，但我想，他也同样可能会认真地回答，毫不躲闪。在详细谈论了对《大企业》的批评意见后，他起身走到窗户边，对他妻子说：“我看多梅尼克的玫瑰修剪得太谨慎了。也许一会儿我得出来，把它们剪得更靠里一些。”他的下巴一沉，使我确信，关于玫瑰修剪的争议一定会得到解决。

成功地解决了利连索尔的问题的地方是开发与资源公司（D&R），也就是最终让他实现鱼与熊掌兼得的地方。D&R 的成立源自利连索尔和梅耶在 1955 年春天的一系列交谈。利连索尔当时表示，他与很多曾经来 TVA 参观的外国政要和技术人员非常熟悉，他还说，他们对 TVA 项目的浓厚兴趣似乎表明，至少有几个国家愿意接受在本国开展类似项目的想法。利连索尔告诉我：“我们成立 D&R 的目标不是试图重塑这个世界，或世上任何较大的区域，而只是努力去帮助完成一些非常具体的事情，顺便赚取利润。安德尔对利润不太确定——我们都知道一开始肯定会亏损，不过他喜欢做有建设性意义的事，拉扎德兄弟决定支持我们，回报是公司的一半股权。”克拉普当时是纽约市副市长，也是企业的联合创始人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来的高管任命几乎让D&R成了TVA的旧同事联合会：约翰·奥利威亚（John Oliver），D&R执行副总裁，1942年至1954年供职于TVA，最后的职位是总经理；W.L. 福尔德因（W.L. Voorduin），D&R工程总监，曾在TVA工作十年，是其整个水坝系统的规划者；沃尔顿·西摩（Walton Seymour），D&R负责工业发展的副总裁，曾在TVA做过13年的电力营销顾问；还有十几位前TVA员工分散在D&R的各个部门。

1955年7月，D&R在华尔街44号成立，并着手寻找客户。当年9月，利连索尔和他妻子参加了在伊斯坦布尔举行的世界银行会议，并在这次会议上遇到了后来最重要的客户。会议期间，利连索尔偶然遇到了当时伊朗7年开发项目的负责人阿博尔哈桑·坎布特哈吉（Abolhassan Ebtehaj）；巧合的是，伊朗恰好是D&R的理想客户，原因是：首先，从国有化的石油工业中获得的大量财富使它有能力支付资源开发的费用，其次，它迫切所需的恰是技术和专业指导。与坎布特哈吉的结识带来了伊朗国王的邀请，他邀请利连索尔和克拉普前往伊朗参观，去看看能对胡齐斯坦省做些什么。利连索尔与矿产与化工公司的合同在当年12月结束；尽管当时仍是公司主管，但他可以自由地将全部时间，或几乎全部的时间都投入到D&R身上。1956年2月，他和克拉普到了伊朗。利连索尔告诉我："惭愧地说，在那之前，我从没听说过胡齐斯坦，自那次以后，我了解了很多。它是《旧约》中埃兰王国的中心，也是后来波斯帝国的中心。波斯波利斯遗址就在不远处，而苏萨遗址，也就是大流士国王（King Darius）的冬宫所在地，现在正是胡齐斯坦的中心。在远古时代，这整个区域有一个影响范围广泛的节水系统——你仍可以找到可能是大流士国王2500年前所建的运河的遗址，但是在波斯帝国衰落后，整个节水系统就由于入侵和疏忽而遭到破坏。一个世纪前，柯曾爵士（Lord Curzon）这样形容胡齐斯坦高地——'一片沙漠，目光可以不受阻拦地漫游几英里'。当我们到达时，那里的情况仍是如此。那时，胡齐斯坦已经是全世界储量最丰富的油田之一，著名的阿巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丹炼油厂就在其南端，但是它的250万居民却没有从中受益。河流未被使用，极为富饶的土壤已经休耕，除少部分人外，其余人都仍生活在极端贫困中。当克拉普和我第一眼看到这个地方时，我们都极为震惊。然而，对于我们两个老TVA人来说，这是个梦想之地；它迫切地需要被开发。我们查看适合建造大坝的地方、可能有矿产的地方、可用于土壤肥力研究的地方，等等。我们看到天然气'火炬'在油田上空燃烧，那是废气，预示着可以建石化厂，使用天然气制备肥料和塑料。我们在8天内就草拟出一项计划，大约两个星期内，D&R就与伊朗政府签订了5年期的合同。

"这仅仅是个开始。我们的总工程师比尔·福尔德因飞到那里，找到了一个完美的大坝选址，距离苏萨遗址仅有几英里。那是一个狭窄的峡谷，两边的屏障几乎与迪兹河的河床垂直。我们发现，除了提供建议之外，我们还不得不接手管理这个项目，因此我们的下一个任务就是组建管理团队。我告诉你一些数字，让你对工程规模有个大致了解：现在我们的团队中从事专业性工作的大约有700人，其中100位是美国人，300位伊朗人，另外300位大多是欧洲人，他们直接为与我们签订外包合同的公司工作。此外，还有4700位伊朗员工。总共超过5000人。整个计划包括5条不同河流上的14个水坝，需要多年才能完工。D&R刚刚完成了第一份5年期的合同，重新签订了一份为期一年半的新合同，并附有可再续约5年的选择权。工程已经完成了很大一部分。以第一个大坝——迪兹大坝为例。它高620英尺，是埃及阿斯旺大坝的一半以上，最终灌溉面积36万英亩，发电量52万千瓦。它将在1963年初完工。与此同时，一个用水泵灌溉的糖料种植园已经启动，它是2500年来胡齐斯坦的首例，将在今年夏天出产第一批作物，届时，一个制糖厂也将建设完工。还有一件事：最终，该地区的电力将由这个大坝供应。至于过渡期内的用电问题，现在，在阿巴丹到阿瓦士的72英里路上，已经铺设起了全伊朗第一条高压电线。阿瓦士人口12万，此前没有供电，仅靠五六台很少起作用的小柴油机发电。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在伊朗项目进行时，D&R 也忙于安排和执行在意大利、哥伦比亚、加纳、象牙海岸、波多黎各等地的工程，以及在智利和菲律宾的私人企业集团项目。D&R 为美国陆军工兵部队所做的一项工作使利连索尔非常兴奋——调查研究阿拉斯加育空地区拟建水坝发电量的经济影响，他称育空河是“这片大陆上剩余的、拥有最大水电潜能的河流”。拉扎德兄弟仍持有 D&R 的股权，现在心满意足地从公司高额年利润中分取自己的份额，利连索尔现在也能高兴地与梅耶打趣，取笑他此前对 D&R 财务前景的疑虑。

利连索尔的新工作对他和他妻子来说都意味着一种到处游历的生活。他向我展示了1960年的海外旅行日志，称这是非常典型的一年，内容如下：

1 月 25 日 –3 月 26 日：火奴鲁鲁、东京、马尼拉；伊利甘、棉兰老岛；马尼拉、曼谷、暹粒、曼谷；德黑兰、阿瓦士、安迪梅什克、阿瓦士、德黑兰；日内瓦、布鲁塞尔、马德里；家。

10 月 11 日 –10 月 17 日：布宜诺斯艾利斯；巴塔哥尼亚；家。

11 月 18 日 –12 月 5 日：伦敦、德黑兰、罗马、米兰、巴黎；家。

然后，他拿来了与这些旅行相关的日记。当我翻到他去年初春在伊朗逗留的那几页时，以下节选令我尤为惊讶：

阿瓦士，3 月 5 日：当伊朗国王的黑色大克莱斯勒经过时，沿着通往机场的道路两旁排成队伍的阿拉伯妇女大声呐喊，让我想起反叛的呼声；然后我注意到，这是印度式的呼喊，是那种孩子般的、把手放在嘴巴上发出的起伏波动的喊叫。

阿瓦士，3 月 11 日：星期三在乡村小屋的经历让我觉得深陷绝境。我在绝望与愤怒之间徘徊，我觉得绝望的情绪是种罪恶，愤怒也没有什么帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安迪梅什克，3月9日：……我们已经穿行了几英里，穿过灰尘、极容易深陷其中的泥坑，还有一些我平生所见的最崎岖的"道路"，令人永生难忘。我们穿越回了9世纪，甚或更早，参观那些村庄，进入用泥土搭建的"房子"，简直不可思议。正如《圣经·诗篇》所说：愿我的右手枯萎，如果我忘记某些同胞是怎样生活——今晚，他们就生活几英里以外，就在我们下午刚刚参观过的地方……

然而，在我写下这些的时候，我确信，面积仅4.5万英亩、淹没在浩瀚的胡齐斯坦高地的吉伯力（Ghebli）地区，将来会被众人所知，像是今天的图珀洛市、新哈莫尼或盐湖城——曾经，一小撮热诚的人在伟大落基山脉的山坳中建立起它们。

下午的影子在战斗路上逐渐拉长，也到了我该离开的时候。利连索尔送我出门，在路上我问他，是否曾怀念作为华盛顿可能最具争议性的人物时的喧嚣和引人注目。他咧嘴一笑，说："当然。"当我们来到车旁，他继续说："我从未想成为特别好斗的人，不论在华盛顿还是在田纳西河谷。只是人们一直与我意见相左。不过，话又说回来，如果我不想的话，我也就不会总是让自己处于受争议的境地。我猜，我可能是好斗的吧。当我还小的时候，我对拳击很感兴趣。上高中时（在印第安纳州密歇根城），我总是与我表哥打拳击；上大学后（印第安纳州中部迪堡大学），我在暑假里与一位专业的重量级职业拳击手较量，他被称为塔克马老虎。与他较量是个挑战，稍有失误就会被打趴在地上。我希望赢他，哪怕只有一次，这是我的野心，当然，我从未成功过，但我确实成了一名不错的拳击手。当我还在读本科的时候，我成了迪堡大学的拳击教练。后来，在哈佛法学院，我没有时间保持练习，再也没有认真地打过拳击。但是，我不觉得拳击本身是好斗的一种表现，我想，我把它看作一种能够在保持独立的同时保护自己的能力。我从我父亲身上学到这点。他过去常说'要独立自主'，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来自奥匈帝国，即如今捷克斯洛伐克[①]的东部地区。他在19世纪80年代，大约20岁的时候来到美国，后来在中西部地方许多城镇开过零售商店：伊利诺伊州莫顿（我出生的地方）、印第安纳州瓦尔帕莱索、密苏里州斯普林菲尔德、印第安纳州密歇根城和威纳马克。他有着淡蓝色的眼睛，完全反映了他的内心。你只须看着他，就会知道，他不会为了安全而出卖内心的独立。他不知道如何掩饰，即使知道也不会想去掩饰。好吧，回到我在华盛顿的争议性这个问题，或是好斗性，或者无论你怎样称呼——是的，当再也听不到麦凯勒直截了当的话语时，我的确觉得缺了点什么。现在，对我而言，心理上能与之相对应的事情是接受挑战，努力去成功地对付这些挑战。这是不同于麦凯勒或者塔马克老虎等人的挑战，也许是矿产与化工公司，或是D&R。”

1968年初夏，我再次拜访了利连索尔先生。这次是在D&R的第三处家庭办公室，位于白厅街1号，是一个有着壮丽海景的套房。D&R和他都处在过渡期。在胡齐斯坦，迪兹大坝已经如期完工，已在1962年11月开始蓄水，1963年5月开始发电，这片区域现在不仅自己供电，并且还有足够的剩余电量以吸引外国企业。同时，得益于大坝带来的水利灌溉，在这个一度贫瘠的地区，农业现在也正蓬勃发展。利连索尔这时已经68岁，还是一如既往地好斗，他说：“悲观的经济学家才会对其他的不发达国家感到悲观。”D&R刚刚与伊朗签订了一份5年期的新合同，继续开展工作。另外，D&R已将客户拓展到14个国家；其中最具争议性的是根据与美国政府的合同开展的越南项目。它与越南南部的一组类似团队合作，开展战后湄公河流域的开发计划（这项工作引起了很多人对利连索尔的批评，他们暗指这是他支持越战的证据；事实上，他告诉我，他认为越战是一系列

① 捷克斯洛伐克于1993年起分为捷克共和国和斯洛伐克共和国两个国家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"可怕的失误"造成的灾难性后果，而战后的资源开发计划是一件独立的事）。然而，这些批评无疑造成了伤害。同时，D&R 还出人意料地转向了国内城市发展计划，以拓展业务。纽约市皇后区和密歇根市奥克兰县的私人基金会资助的团体已经雇用了他们，让他们检验 TVA 的方法在对付现代化沙漠（贫民窟）方面是否有一定价值。这些团体对 D&R 说："假装这里是赞比亚，告诉我们你会做什么。"这是一个天马行空的想法，当然，是否有用还有待证实。

至于 D&R 和它在美国企业界的地位，利连索尔回忆说，自我上次与他见面起，公司的业务拓展得很快，已经在西海岸建立了第二个常驻办公室，利润也大幅增加，实质上已成为雇员所有制的企业，拉扎德兄弟仅象征性地保留一点股份。最令人鼓舞的是，当老牌企业因为对利润的痴迷而引起品格高尚的青年的反感、面临严重的员工招聘问题时，D&R 理想主义的目标使它深受最有前途的新毕业生的欢迎。因为这所有的一切，利连索尔现在终于可以说出在早些时候无法开口的话——相比政府工作，私人企业现在能为他带来更大的满足感。

那么，作为未来自由企业典范的 D&R，是不是一半对股东、一半对其余人负责？如果是的话，这就彻底成了一桩具有讽刺意味的事——在所有可能中，利连索尔最终偏偏成了典型的商人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 chapter 第十章 股东季

职业股东的串场表演

有一群人并不富有，却是多家世界500强企业的股东。虽然只有几十股，但这并不妨碍他们成为股东大会的主角。他们是成心捣乱的无赖，还是认真负责的股东？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几年前，《泰晤士报》(*the Times*)曾引用过一位欧洲外交官的话："美国的经济体量太大了，超过了可以理解的范围。但在如今这顶尖的体量之上，美国却仍在迅猛发展，其中展现出来的能量是空前的。"几乎在同一段时间，A.A.贝勒(A. A. Berle)在研究企业权力的文章中指出：主宰世界经济的前500家左右的公司"对经济有集中的影响力，相比之下，中世纪封建制度看起来就像是主日学校的聚会"。至于这些公司的内部权力，为了实际操作之便，毫无疑问掌控在公司的董事及职业经理们（这些人通常不是公司的大股东）手中。贝勒在同一篇文章中指出，这些人有时候形成了一种可以自我延续的寡头政治。最近，大多数公正的评论家似乎形成了这样一种观点：从社会的角度说，寡头管理者并不像想象的那么糟，在许多情况下，他们还是挺不错的。但是，不管他们做得如何，最终的权力理论上完全不在他们手中，而是掌握在股东们手里。在美国，算上不同类型和大小的公司，股东的总人数超过2000万。尽管法庭一再强调董事并不需要完全听从股东们的指令，就像国会议员无需完全听从选民的意见一样，可董事毕竟还是要由股东选出。就算不是严格的民主，但理论上，你每参一股就会手握一张选票。不过，诸多因素导致股东没有实权：只要利润和分红在增长，他们不关心是否有实权；尽管人数众多，但他们对公司事务很无知。无论怎样，他们还是要投票选出管理层，不过大多数选举董事的投票结果都有一个特定规律——赞成票不少于99%。只有在每年年会的时候，管理层才会感受到股东们的存在，那是他们最重要——大多数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情况下是唯一——的现身地点。依照惯例，公司的年会一般在春季召开。1966 年春季，我接连参加了好几家公司的年会，想听一听公司理论上的权力主宰者们内心的期望，并看一看股东们与其选举产生的董事之间关系如何。

1966 年股东季之所以让我念念不忘，主要是因为那年极有活力。多家新闻媒体都报道了一家公司管理层要对股东采取了新的“强硬措施”（就在选举前，一位管理层候选者宣布了他对投票者的新强硬措施，我被他的这一理念吸引了），根据报道，这种新的措施是前一年会议的成果，在那次会议上，股东的“任性妄为”达到了一个新的高度。在华盛顿，通讯卫星公司（Communication Satellite Corporation）开会的时候，两名股东纠缠不休，公司主席不得不叫来保安把两人请了出去。在纽约，爱迪生联合电力公司（Consolidated Edison）时任董事长哈兰·C·福布斯（Harland C. Forbes）把喋喋不休的诘问者赶出了大楼。在费城，美国电话电报公司董事长弗雷德里克·R·卡普尔(Frederick R. Kappel)在刺激之下突然宣称:“这次会议不受罗伯特(议事规则，Robert’s Rule of Order)[1]掌控，受我掌控。”（美国公司秘书协会 [American Society of Corporate Secretaries] 的执行董事后来对此事作出了解释，他说，精准地运用罗伯特规则并不能增加股东表达观点的自由，相反还会限制他们的自由。他还暗示，卡普尔先生只是在保护股东们免受议会制度的暴政统治。）在斯克内克塔迪，通用电气公司（General Electric）董事长杰拉尔德·L·菲利普（Gerald L. Phillippe）在与股东来回推搡了数个小时后，宣布了自己的强硬立场：“我希望大家清楚，从明年开始，董事会主席完全可以采取更加严厉的态度。”《商业周刊》的报道称，通用电气公司的管理层随后设立了一个特别行动小组，专门负责修改年会召开的模式，以打击那些诘问不休的人。到了 1966 年初，

---

①罗伯特议事规则是美国国会议事的规则，内容十分详尽，包括针对会议主席、秘书、与会者的各项规则，也涉及辩论、提出意见、表决等规则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理领域的圣经《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）上发表了小格伦·撒克逊（O. Glenn Saxon, Jr.）撰写的一篇文章，从而也加入了这场运动。撒克逊领导着一家为管理层提供专业投资服务的公司，他在文章中干脆利落地力挺年会的主席们，称他们"认识到主席一职固有的权威，并下定决心以合适的方式行使这种权威"。显然，理论上拥有空前权势的那群人，即将落实这一观点。

当我按照这一年高级会议的日程参加一个个会议之时，我无法不注意到这样一个趋势：越来越多的会议不再在纽约或纽约附近召开。当然了，官方解释说，这样操作可以让其他地区的股东们参加到会议中来，这些人以前很少参加，甚至从来没有参加过任何会议。然而，反对意见最激烈的股东们似乎都集中在纽约地区，且此举又发生在采取新的强硬措施的一年，所以我觉得这两件事情存在联系的可能性绝对不会小。举个例子来说，美国钢铁公司（United States Steel）把股东会议设在了克利夫兰，这是该公司1901年成立以来，第二次在名义上的总部所在地新泽西州以外的地方开会。通用电气公司也打算在纽约州以外开会，这是他们近年来第三次这样做——而且还跑到了遥远的乔治亚州，貌似管理层突然在这个州发现了5600名股东（大约占该公司总股东人数的1%多一点），他们迫切需要一次参加年会的机会。这些公司中最大的一家——美国电话电报公司则选择了底特律，这是公司成立81年以来第三次在纽约以外的地方召开年会，第二次是在1965年，那次他们选择了费城。

我跟着美国电话电报公司向底特律进发，以此作为我参与股东季的开端。在飞机上，我翻了翻文件，发现美国电话电报公司的股东人数史无前例地增加到了300万。我开始设想一种不可能的情况：如果他们所有人，或者哪怕只有一半人出现在了底特律并要求在年会上就座，情况将会如何。无论如何，至少他们中的每一位都在几周前收到了通知邮件，里面还附有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一张正式的与会邀请函。在我看来，美国工业显然又有了一个“空前”的记录——大约 300 万人收到了同一活动的个人邀请函，这种情况在任何地点的任何活动中都未曾出现过。当我到达科博大楼（Cobo Hall）的时候，我的第一项担忧消失了。科博大楼是位于河边的一座巨大的礼堂，也是本次的与会地点，这礼堂离满员还差得远呢。在纽约洋基队表现尚佳的那些日子里，任何一个比赛日下午他们的主场若是出现这样的上座率，他们可是会很郁闷的（第二天报纸上报道的与会人数是 4016 人）。环顾四周，我注意到人群中有几个带着小孩的家庭、一位坐着轮椅的女士、一个长着胡子的男人，并且只有两位黑人股东到场。从最后一点上来看，那些吹鼓“人民资本主义”[①]的人最好与民权运动配合一下。官方宣布的会议召开时间是下午 1 点 30 分，主席卡普尔准时走了进来并站上台去宣读事项，美国电话电报公司另外 18 名董事则结队走到了他身后的一排椅子前。在卡普尔先生的维持下，会议秩序良好。

我从书中及过去几年参加的年会中发现：规模最大的那些公司开会时，通常会有所谓的职业股东[②]出现。这类股东的全职工作就是购买公司股票或接受其他股东委托，他们或多或少会对公司事务进行一些了解，并在年会上提出问题或者给出解决方案。这些职业股东中最著名的成员是来自纽约的维尔玛·索斯女士（Mrs. Wilma Soss），她是一家女性股东机构的领导，受机构成员委托、同时也代表自己来实施股东投票权。同样来自纽约的刘易斯·吉尔伯特（Lewis D. Gilbert）则代表着自己和自己的家人，一家子加起来的持股量十分可观。我在美国电话电报公司的会议（以及后来我参加的其他会议）上学到了一些以前不知道的东西，那就是：除管理层有稿演讲外，大多数大公司的会议基本上都由主席和极少数职业股东之间

---

① 人民资本主义是 20 世纪 50 年代中期出现的资本论，由于公司发展和小额股票的发行，各个阶层的人都能够持有小额股票，因而被宣称为资本主义的“质变”。

② 职业股东通常只拥有很少的股份（通常是 100 股以下），他们参加股东大会多是为了获得礼品、“车马费”等经济利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的对话组成，他们交流起来有时甚至像是一场决斗。大多数情况下，非职业股东如果提出疑问，基本都是因为自己消息不灵通，他们还会问一些不痛不痒的问题并大肆赞美管理层。所以提出尖锐批评或尴尬问题的重任就落到了职业股东们身上。尽管这些人大多是自己决定来参会，但他们却成了一大群缺席股东的全权代表，这些股东急需他人来代表自己出席。有些代表并不称职，还有一小部分代表的行为举止之糟糕甚至关系到了美国人的礼貌问题：这一小部分人在年会上不停地说些粗鲁、愚蠢、带攻击性和侮辱性的言论，显然公司准则没有禁止这种行为，可这种做法也显而易见不合待人接物之道。有些时候，这种行为还成功地将大公司年会的气氛弄得跟卑劣的掐架一般。前公关人员索斯女士自 1947 年便成了一名不知疲倦的职业股东，比起前面提到的那种人，她通常要高不止一个档次。不过，她还没达到穿着奇怪的衣服试图迎合会议的档次。她嘲笑固执的主席们，偶尔有那么几次还成功迫使后者把她赶了出去。她总是冷言相向，有时候还口吐侮辱性的言语，且没人能以言语过于简练为由来指责她。坦白说，我觉得她习惯性的言谈举止总能让我抓耳挠腮，但我也不得不承认，正因为她来之前做足了准备，她的观点通常站得住脚。吉尔伯特先生自 1933 年就成了职业股东，他还是这帮子股东的头头。他的观点总是那么有理，且与他的同事们相比，吉尔伯特先生语言简明、一丝不苟，同时还是奉献和勤勉的代名词。尽管职业股东被大多数公司管理层瞧不起，但索斯女士和吉尔伯特先生却受到了广泛的认可，也因此被收入了《美国名人词典》（*Who's Who in America*）。此外，他们还成了无名的阿伽门农和阿贾克斯[①]，在商业领域的史诗中被称为“个人（individual）”。（“讨论环节的大部分都被少数个人用于提问和陈述几乎无关的事项……有两个人打断了主席的开场陈述……主席让那两个人选择：要么让他说下去，要么就离

① 阿伽门农和阿贾克斯都是希腊神话中记载的英雄人物，参与了著名的特洛伊战争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开会议室……”摘录自美国电话电报公司1965年年会官方报道。）尽管撒克逊先生在《哈佛商业评论》中发表的文章全篇都在讲职业股东以及如何应对他们，但为了公司尊严，他没有提及他们任何一人的名字。回避这些可是个技术活，但撒克逊先生成功了。

索斯女士和吉尔伯特先生都出现在了达科博大楼。没错，会议开始时进行得还算顺利，直到吉尔伯特先生站起身来，抱怨说他要求公司加入股东委托书和会议日程的几项决议没有被加入。会议主席卡普尔先生——一个戴着铁边眼睛、一脸严肃的人，一看就是从老式而冷漠、而非新兴而宽容的公司体系中打造出来的那类人——面对吉尔伯特先生的质问给出了简短的回应：吉尔伯特的提议中涉及的事项不适合股东过问，并且提议的提交时间也过晚。卡普尔先生随后宣布，他将汇报公司的运营情况，于是那另外18名董事便排着队走下了台。显然，他们上台只是为了在股东面前亮个相，并不负责回答他们的提问。我不知道他们究竟去了哪里，总之是消失在了我视线范围之外。会议后程，有一名股东问起了他们的去向，卡普尔先生只简单说了句：“他们在这里。”于是我还是没能知道他们的去向。单枪匹马的卡普尔先生在自己的报告中说：“商业正处于繁荣期，收入不错，而前景将继续保持。”他还宣称，美国电话电报公司迫切希望联邦通信委员会（Federal Communications Commission）继续调查电话费率，因为公司没有“见不得人的丑事”。随后，他又描绘了电话业美好的明天，在他的描绘中“可视电话”将会普及，讯息将由光束传送。

卡普尔先生的发言结束后，公司管理层提名了下一年董事会候选人名单。此后，索斯女士自己提名了一人——精神分析学家弗朗西斯·阿金博士（Dr. Frances Arkin）。索斯女士解释道，她觉得美国电话电报公司的董事会中需要一名女性成员，她还进一步说她有时觉得，公司的某些行政人员如果偶尔能接受精神病检查，将对他们有益（这番话在我看来毫无来由，但后来的一个会议上，主席建议他们公司的股东们去看看精神科医生，在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我看来，股东和公司管理人员之间还真是礼尚往来啊）。索斯女士把身子凑到两排之后，用力戳了戳吉尔伯特先生的肋骨，吉尔伯特先生随即也表示支持这项提名。此刻，一位叫做伊芙琳·Y·戴维斯（Evelyn Y. Davis）的职业股东对年会场地提出了抗议，她抱怨说自己被迫大老远地从纽约坐大巴赶过来。戴维斯女士有着浅黑色的皮肤，是职业股东之中最为年轻且很可能最为美貌的一位，不过据我在美国电话电报公司会议以及其他会议上的观察，她不是信息最灵通、脾气最温和、最严肃或者最富智慧的职业股东。在这次会议上，她的抱怨刚一提出就遭遇到了如雷般响亮的嘘声。卡普尔先生发出了响亮的欢呼声，回应道："你在胡说什么，简直莫名其妙。"直到那时我才终于明白公司把会议地点搬离纽约所带来的实际好处：这样做没能成功摆脱牛虻般讨厌的股东们，却成功把这些股东带到了充斥着地区自豪感的氛围之中，让他们在这种情感面前俯首称臣。有位戴着花帽子来自伊利诺伊州德斯普兰斯的女士站起身来，强调了自己的观点："我希望这里的某些人做事能像个有脑子的大人，别跟个两岁小孩似的。"（掌声经久不息。）

即便如此，股东们依旧攻势不下。下午3点30分，会议已经召开了两个小时，卡普尔先生显然开始暴躁不安了，他在台上不耐烦地来回踱步，给出的回答也越发简短。"好吧，好吧。"当别人抱怨他专横独裁时，这便是他全部的回答。争论的高潮发生在卡普尔先生和索斯女士之间，争论的焦点是：尽管美国电话电报公司将董事会候选人的商业联营情况列在了大会上分发的小册子上，却没有写进邮寄给股东的材料里，可事实是绝大多数股东都缺席了本次会议并通过委托的方式进行了投票；其他大多数大公司都通过邮寄股东委托书的方式来进行此类披露，所以股东们显然有权就美国电话电报公司未能做到这一点获得合理的解释。但两人的沟通显然出现了一些问题，以至双方都抛弃了理性。随着两人交流的继续，索斯女士的语气中充满了斥责，卡普尔先生则一副冷冰冰的语调。如果索斯女士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代表了基督徒，而卡普尔代表着雄狮，那围观人群此时就是在对基督徒发出嘘声，而对雄狮发出喝彩。“我听不见你说什么，先生。”索斯女士中间说了这么一句。“啊，如果你乖乖听着不说话的话——”卡普尔先生回应道。随后，索斯女士说了些什么我没听到，但显然是对主席先生施展了激将法，因为卡普尔先生的举止完全变了样，从冷冰冰变成了一团热火。他开始挥动手指，嘴里说着自己再也无法忍受这种侮辱，索斯女士使用的话筒就突然被关掉了。索斯女士顺着走廊往台上走去，身后 10 到 15 英尺的地方还跟着一名保镖。伴着震耳欲聋的嘘声和跺脚声，她走到了台前面朝卡普尔先生站定。卡普尔先生见此情形，对她说，自己知道她想让自己把她给赶出去，而他拒绝受其摆布。

最终，索斯女士回到了自己的座位上，在场所有人也都安静了下来。会议后半程主要交由业余股东而非职业股东发表评论，所以相较于前半程热烈的场面当然要没意思得多，内容的出彩程度也未明显高过先前。来自底特律大急流城（Grand Rapids）和安阿伯市（Ann Arbor）的股东们都表示，让董事们管理公司是最好的选择，不过大急流城的一名男股东稍稍抱怨了一下当地的电视上再也无法收看到《贝尔电话时刻》（*Bell Telephone Hour*）[①] 一事。来自密西根普莱森里奇市（Pleasant Ridge）的股东则代表退休股东们说出了心中的想法，他们希望美国电话电报公司能减少扩张方面的投入，从而可以更多地把所得作为红利分发。一名来自路易斯安那州乡村的股东表示，最近他拿起电话时，接线员 5 到 10 分钟都不作回答。“就是给你们提个醒。”这个来自路易斯安那州的男子带着浓重的口音说道。而卡普尔先生保证会派人调查此事。戴维斯女士表达了对公司慈善事业方面的不满，正好给了卡普尔先生一个反驳的机会，他说，他很高兴看到这个世界上存在着比戴维斯女士更仁慈向善的人。（掌声四起，鼓掌又不收

① 《贝尔电话时刻》是 1959 年到 1968 年间 NBC 的一部音乐类电视剧，由贝尔电话公司赞助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

税。）来自底特律的一名男子说道："我希望少数反对者对你的羞辱不会阻止你再次在伟大的中西部召开会议。"随后，会议宣布阿金博士落选董事会，因为她仅仅得到了19106张选票，而每一位入选董事会的候选人都得到了大约4000万张选票，委托选票也包括在内（委托投票的股东们不知道，由于他们委托别人批准现任管理层留任，实际上否决了任何现场提名的成功可能）。世界上最大的公司1966年年会情况就是如此——至少五点半以前就这样，到了五点半，场内大概只留下了几百名股东。我也向机场进发，准备坐飞机返回纽约。

美国电话电报公司的会议让我陷入了沉思。我思索道，年会可以用来测试代议制民主政府仰慕者的灵魂，尤其当这位仰慕者对台前饱受攻击的主席怀有内疚和恻隐之心时。在撒野的时候，那些职业股东往往成了管理层的秘密武器。当索斯女士和戴维斯这样的职业股东叫嚣最甚之时，连康内留斯·范德比尔特（Commodore Vanderbilt）和皮尔庞特·摩根（Pierpont Morgan）这样的人都显得像和蔼可亲的老绅士，卡普尔这种掌控着股东权利的当代大资本家看上去都像个妻管严。从务实的角度说，此时的职业股东成了明智的反对者眼中的敌人。但从另一角度说，我觉得不管人们是否觉得他们的观点有理，这些职业股东也值得被同情，因为他们所代表的那群股东根本不想要人为自己说话。那群被分红养得肥肥的股东恐怕是世界上最不在意民主权利的一群人，对于那些试图为他们伸张权益的人，他们的怀疑态度之甚也无其他团体可以相比——当然了，最近这些日子里，大多数股东都被分红养得肥肥的。贝勒将持股的本质形容为"被动接受"而非"管理和创造"。在我看来，美国电话电报公司在底特律的大部分股东脑中形成了这样一种思想：他们把公司当成了圣诞老人，于是他们的行为超过了被动接受，达到了主动巴结的程度。至于那些职业股东，我觉得他们担负起了一项不受待见的使命，就像在大通曼哈顿银行（Chase

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Manhattan Bank）的青年执行官中招募共青团员一般，没有人会感激。

一是考虑到1965年菲利普主席在斯克内克塔迪（Schenectady）对通用电气公司股东的警告，二是想着我对该公司强硬措施行动小组的报道，我怀着参与热点事件的心态坐上了驶往南方的卧铺车，准备参加通用电气公司的年会。这次年会在亚特兰大市政大礼堂（Municipal Auditorium）举行，大厅很气派，后面还有个室内花园装点，树木和草坪一应俱全。尽管会议举办时正值南方慵懒的春日，当天早上还下着雨，但还是有超过1000名通用电气公司的股东出席了这次会议。据我观察，其中三位是黑人，并且没过多久我便发现索斯女士也在出席的股东之中。

尽管菲利普先生前一年在斯克内克塔迪被激怒了，1966年他再次主持年会时完全控制住了自己，同时也掌控了局面。无论是在阐述通用电气公司资产负债表的奇迹、解释实验室的新发现还是在与职业股东激烈辩论之时，他都以一成不变的语调诉说着，巧妙地在耐心说明、细心展示和讽刺三者薄薄的界限间来回穿梭。撒克逊先生发表在《哈佛商业评论》的文章中写道："高管们越发注意到，他们有必要学会减弱少数捣乱者对大多数股东所带来的影响，同时也有必要增强年会上真切发生的好事所带来的正面影响。"由于我早些时候得知，这位撒克逊先生已经成了通用电气公司股东关系方面的顾问，所以我不得不怀疑菲利普先生的表现正是将撒克逊先生的理念付诸了行动。职业股东对这种做法做出了自己的回应，他们采用了与对方完全一致的模糊行事的风格。结果双方对话的气氛就像是两个刚刚吵完架的人，虽非真心诚意，但是决定要和好了（职业股东本可以问一问通用电气公司，为了控制职业股东公司到底花了多少钱，不过这个机会他们错过了）双方交流中的一个回合迸发了智慧的火花。索斯女士用她最为甜美的声音恳请大家注意这样一个事实：董事会候选人中有一位叫做弗雷德里克·L·霍夫德（Frederick L. Hovde），他是普渡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大学（Purdue University）校长以及陆军科学咨询委员会（Army Scientific Advisory Panel）前任主席，仅仅持有通用电气公司 10 股股份。索斯女士说，她觉得董事会应该由持股更多的股东组成。此时，菲利普先生也用同样客气的语调回应道，公司有许多持 10 股或者 10 股以下的股东，索斯女士就是其中一位。他建议道，也许这些少量持股的股东在董事会内也应该有一名代表。索斯女士不得不对主席让步，她也确实这么做了。在另外一件事情上，尽管双方都恪守礼仪，但观点上的冲突仍然存在。包括索斯女士在内的一些股东正式提出，公司在进行股东选举时应采用一种叫做累积投票制（cumulative voting）的方式，在这种投票制下，股东有权将手中所有的选票投给某一位候选人，而非分散到每个人身上，这样的话，人数较少的股东集体就会有更大的机会选出一人代表他们进入董事会。尽管累积投票制在大公司饱受争议，且原因也是显而易见的，然而这的的确确是一个令人敬佩的想法。实际上，对于那些跨越超过 20 个州的大公司，这是一种必须采取的方式，并且有超过 400 家在纽约证券交易所上市的公司正在使用这种投票制。然而，菲利普先生觉得自己没有必要回答索斯女士关于累计投票制的争议。相反，他选择了重申公司先前邮寄给股东的材料中就这一点的简要陈述，其主要观点是：如果采用累积投票制，其选出的代表特定利益集团的股东加入通用电气公司董事会后，会带来“分裂和破坏性的影响”。当然，菲利普先生虽然心里清楚，但有一点没有说出来：公司手中握有的委托投票票数足以驳倒这项提议。

有些公司跟某些动物颇为相似，有着专门针对自己的特定牛虻。这些牛虻只骚扰他们，却不招惹别人。通用电气公司就是这些公司中的一个，他们的牛虻是来自芝加哥的路易斯·A·布鲁萨蒂（Louis A. Brusati）。在过去的 13 年里，他一共提起了 31 项提议，每一次都以至少 97 ∶ 3 的悬殊比例被否决。布鲁萨蒂先生头发花白，身形有如橄榄球运动员，这次他又出席了在亚特兰大召开的会议，但没有提出倡议，只是问了些问题。首先，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股东委托书中提到了菲利普先生个人持有的通用电气股票数目有所下降，他想知道为什么菲利普先生的股份比一年前减少了423股。菲利普先生回应道，他将那部分股票转投了家庭信托基金，还带着温和却强调的语气补充了一句："我可以说这与你无关。我觉得我有权处理自己的私人事务。"不过，他语气中的那份温和显然比强调更加站得住脚，因为布鲁萨蒂先生随后便用缺乏情感的单调声音指出：菲利普先生股份中的多数都是以别人拿不到的优惠价格购入的，另外，菲利普先生持股的准确数额被列入了股东委托书中，这一点就明确显示出在美国证券交易监督委员会（Securities and Exchange Commission）眼中，此事确实与布鲁萨斯先生有关。随后，布鲁萨蒂先生问起了支付给董事会成员的费用，他挑出了菲利普先生提供的信息：在过去7年里，该项费用先是从每年2500美元上升到了每年5000美元，随后又涨到了7500美元。两人随后的对话如下：

"顺带问一下，这笔费用金额是谁定的？"

"这笔费用是董事会定的。"

"董事会自己决定支付给自己的费用？"

"没错"

"谢谢你。"

"谢谢你，布鲁萨蒂先生。"

后来，股东们就通用电气公司和美国南部的美德发表了好几篇冗长且雄辩的演说，但我脑中挥之不去的却是布鲁萨蒂先生和菲利普先生这段简短而优雅的对话，因为这段对话似乎很好地总结了此次会议的精神。12点30分休会以前，菲利普先生宣布董事会成员正式选出，而累积投票制的提议以2.49%：97.51%的比例被否决。直到那时我才意识到，这次会议上不仅没有底特律会议那样的跺脚、嘘声和大声吼叫，而且也没到必须激起地区自豪感以对抗职业股东们的程度。我觉得这是通用电气公司雪藏的王牌，但是他们台面上已经赢了，没必要翻牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我参加的每一个会议都富有各自特色的基调，可以轻易地相互区分。辉瑞公司（Chas. Pifzer & Co.）的会议有的是一种友善的基调。该公司是一家多样化的制药和化工公司，其前几年的年会例行在总部布鲁克林召开，今年破例把年会搬到了抗议者声讨最甚的地方——曼哈顿中城区。不过，我看到和听说的一切都让我相信，该公司这么做并非是傲慢地决定深入虎穴，而是想获得最高的出席率，尽管这种追求很不时兴。辉瑞公司似乎有足够的自信在毫无防备的情况下面对他们的股东。举个例子来说，与我参加的其他会议不同，辉瑞公司举办年会的地点——海军队长酒店（the Commodore Hotel）的宴会大厅门口没人查看股东们的入场券或者身份证明。菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro）[①]本人都能走进来说任何他想说的话。我有时觉得，职业股东们一直将卡斯特罗的演说风格奉为典范。大约1700人出现在了宴会大厅，几乎把大厅给坐满了，辉瑞公司董事会的成员自始至终都坐在台上，接受任何股东的单独提问。

约翰·E·麦基恩（John E. McKeen）带着一点布鲁克林口音欢迎股东们的到来，不失礼貌地将股东们称为“我亲爱且珍视的朋友们”（我试着想象卡普尔先生和菲利普先生用这样的方式对股东们致辞，但是想不出来，不过他们的公司比较大嘛）。他还说，在座各位离场之时每人可以得到辉瑞公司生产的一套试用装日用品，比如巴巴索（Barbasol）、德斯汀（Desitin）和尹普福（Imprévu）[②]。职业股东们先是受到了热烈的欢迎，随后又被礼品“贿赂”，再加上总裁小约翰·J·鲍尔斯（John J. Powers, Jr.）对当前运营情况（处处打破记录）和近期前景（预计打破更多记录）所做的报告，最不愿意妥协的职业股东也难以在这次会议上造反了。并且，当时出席的唯一一位职业股东是约翰·吉尔伯特（John Gilbert），也就是刘易斯的兄

① 菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro）是古巴著名领导人。他曾经在法庭上慷慨陈词，发表了自我辩护词《历史将宣判我无罪》。

② 以上三种都为辉瑞公司生产的产品名称，巴巴索是一种剃须泡，德斯汀是一种护臀膏、护臀霜，而尹普福是一款香水。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

弟（我后来听说刘易斯·吉尔伯特和戴维斯女士当天在克利夫兰参加美国钢铁公司的会议）。辉瑞公司管理层毫不惧怕像约翰·吉尔伯特这样的职业股东，至少管理层自认为如此。约翰态度随和，句与句之间还会轻轻笑一下，以表示对自己的不以为然，你想象不出比他更讨好的牛虻了（至少在这次会议上他是这样，有人告诉我他并非一贯如此）。他照着吉尔伯特家族标准问题清单一项一项提问，问题涉及公司审计员的可靠程度、公司高层的收入、董事会的费用。可他在问这些问题的时候却抱着一种非常抱歉的态度，仿佛只是股东怂恿他不礼貌地问起这些事情。至于在场业余股东们的问题和评论，则与我参加的其他会议中听到的大致相同。但是此次会议中，他们对职业股东的态度有着显而易见的不同。以往的会议上，业余股东一股脑儿地反对职业股东，但这次会议上他们出现了分歧。从鼓掌声和谨慎的反对呻吟声各自的大小来判断，在场的人员中大约一半人讨厌吉尔伯特，另一半则认可他给出的帮助。鲍尔斯明确地表明了他自己的感受。在休会前，他丝毫不带讽刺地说，自己欢迎吉尔伯特先生提问，还邀请他明年再来参会。实际上，辉瑞公司会议后半程，吉尔伯特先生秉着交流对话的态度，一边赞扬公司一些事情做得好，一边又批评其在另一些事情上做得不好，董事会的各位也以同样不正式的方式回应了他的评论。这是我第一次感觉到股东和管理层在真心地进行交流——尽管这种感觉稍纵即逝。

美国无线电公司（Radio Corporation of America）过去两次年会都在远离纽约总部的地方召开——1964 年在洛杉矶召开，而 1965 年在芝加哥召开。此次他们比辉瑞公司更加反潮流而行，把会议的地点定在了卡内基音乐厅（Carnegie Hall）[①]。整个管弦乐队演奏的场地和两层座位都被股东们

① 卡内基音乐厅位于纽约，当别的公司都把会议地点定在远离纽约的地方之时，美国无线电公司却把会议地点从别的地方挪回了纽约。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

占得满满的。大约有2300名股东出席了本次会议，其中男性的比例惊人，大大高于我所参加的其他会议。不过，索斯女士和戴维斯女士倒是出席了，还有刘易斯·吉尔伯特先生以及其他一些我以前没见过的职业股东们。跟辉瑞公司的情况相同，美国无线电公司的董事会全体成员都坐在了台上，其中最引人注意的是该公司75岁高龄的董事会主席大卫·萨尔诺夫（David Sarnoff）和他48岁的儿子罗伯特·W·萨尔诺夫（Robert W. Sarnoff），后者自今年年初起成了公司的总裁。对我来说，美国无线电公司的会议有两点突出的地方：一是股东们对该公司著名的主席明显地表现出尊重、甚至崇拜；二是公司业余股东们站出来为自己说话的比例非常高。老萨尔诺夫先生精神矍铄，像是做好了应对任何事情的准备。他是本次会议的主持，且和公司其他几个管理人员就公司的运营情况及前景做了报告，报告中诸如"记录"和"增长"一类的字眼单调地反复出现，以至于我这不是公司股东的人开始昏昏欲睡。不过，美国无线电公司的子公司美国广播公司（National Broadcasting Company，简称NBC）主席沃尔特·D·斯科特（Walter D. Scott）与旗下电视节目进行了连线，他说："创造性的资源总是在需求之前。"我被他的话惊到，于是完全清醒了。

这个论点以及这整篇热情洋溢的报告都没有遭到任何人反对。不过报告结束之后，股东们在其他事情上发表了看法。吉尔伯特先生提了几个他最喜欢的问题，是关于会计程序的。美国无线电公司的一位会计师代表就此做出了回答，吉尔伯特先生似乎对她的回答颇为满意。这位代表来自亚瑟扬会计师事务所（Arthur Young & Co.）[①]，是位颇有狄更斯风范的老者，她自称玛莎·布兰德（Martha Brand）女士，还说自己持有美国无线电公司"好几千"的股份。她认为该公司的会计程序毋庸置疑。我从那时起了解到布兰德女士是一位职业股东，且是其中的特例，因为她强烈地倾向管理层的

① 1989年与安尼斯维尼会计事务所（Ernst Whinney）合并称为今天的安永会计事务所（Ernst & Young）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观点。吉尔伯特先生随后提议采用累积投票制，给出的论点基本与索斯女士在通用电气公司会议上所述相同。萨尔诺夫先生反对了这项提议，布兰德女士也同样不支持，她解释说自己认为现任董事一直在不知疲倦地为公司谋福利，又补充了说自己持有“成千上万”的股份。另外有两三个股东赞成累积投票制——这是我头一次看到会议上有难以被认定为职业股东的人就实质性的事务发表反对意见（累积投票制的提议最终以 4.7% ：95.3% 的比例被否决）。索斯女士保持着她在亚特兰大时那种温和的情绪，说自己很高兴看到美国无线电公司的董事会中有一名女性成员，即坐在台上的约瑟芬·扬·凯斯（Josephine Young Case）女士。但她也谴责道，根据股东委托书上的描述，凯斯女士本职工作是“家庭主妇”。一个身为斯基德莫尔学院（Skidmore College）董事会主席的女人，难道不至少应该被称为“家庭管家”？另一位女股东对萨尔诺夫大加称赞，引发了场下一阵喝彩，她将萨尔诺夫形容为“20 世纪令人惊叹的铁拳男儿”。

戴维斯女士先前对会议地址提出了异议，我对此感到十分惊讶，她说卡内基音乐厅对美国无线电公司而言“太不老成”了。此刻，她提议要求公司“保证从此往后，任何超过 72 岁的人都不可再担任董事”。尽管相同的规定在许多公司都有，尽管这项提议没有溯及力，即对萨尔诺夫先生的地位没有丝毫影响，但这看起来针对的就是他，所以戴维斯女士又一次谜一般地正中管理层下怀。她提出提议的时候戴上了蝙蝠侠面具（我不懂这象征着什么），不过即便这样，她也未得到丝毫助力。无论如何，这项提议一出便激起数人为萨尔诺夫先生激情洋溢的辩护。其中一位发言人更进一步地抱怨说，戴维斯女士这是在侮辱在场所有人的智商。此情此景之下，严肃的吉尔伯特先生跳出来说：“她的打扮很蠢，我同意，但她的提议是站得住脚的。”吉尔伯特先生明显处在激动的状态下，但他却将问题一分为二地看待并发表了观点，显然他的理性已经完胜了情感，而后者曾让他付出过极大的代价。戴维斯女士的提议以悬殊的比例被否决。反对提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

议的那部分人投票时候慷慨激昂，仿佛投票就是对“铁拳男儿”的不信任，会议就在这样的气氛中结束了。

通讯卫星公司（Communications Satellite Corporation）会议的基调则像是一场典型的闹剧，其中还包含着劣质喜剧的元素，这也是我参会季节的收官会议。通讯卫星公司1963年由政府成立，毫无疑问是太空时代极富魅力的通讯公司。1964年，该公司通过著名的股票销售而转型为公有企业。一来到会议地点华盛顿肖汉姆酒店（Shoreham Hotel），我便毫不惊讶地从在场上千股东中发现了戴维斯女士、索斯女士和刘易斯·吉尔伯特先生。戴维斯女士画了上台的妆容，戴着一顶橘色太阳帽，身穿红色短裙、白色靴子和黑色毛衣，毛衣上还用白字写着“我为吵闹而生（I Was Born to Raise Hell）”。她挺直腰板站在了一排电视摄像机前。索斯女士站在了屋子的另一头，我现在已经知道了这是她的习惯。而这就意味着，她现在站在离摄像机尽可能远的地方，考虑到索斯女士并非一贯反感被拍到，我可以把她的这种选择理解为难得的良心发现，就像吉尔伯特先生在卡内基音乐厅里那样。至于吉尔伯特先生，他选择了离索斯女士不远的地方，所以，他当然离戴维斯女士很远。

去年，里奥·D·韦尔奇（Leo D. Welch）以一种非常果决的姿态主持了通讯卫星公司1965年年会。一年后，詹姆斯·麦科马克（James McCormack）接替了公司主席一职。麦科马克先生毕业于西点军校（West Point），曾是一名罗德学者（Rhodes Scholar）[①]，还是已退伍的空军上将。他的举止无可挑剔，还颇有温莎公爵（Duke of Windsor）[②]的风范。今年年会的主持人就是他。麦科马克先生首先简单说了几句作为暖场，期间他

① 获得罗德奖学金的学者。罗德奖学金由塞西尔·罗德兹于1902年创设，已有超过100年历史，专供外国精英前往牛津大学研习之用，是最难申请的奖学金之一。

② 即“不爱江山爱美人”的爱德华八世，是英国唯一自愿退位的君主，后来头衔变成了温莎公爵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自然而又不失重点地指出：股东们插话的“余地不大”。麦科马克先生的暖场结束后，索斯女士做了一个简短的讲话，至于有没有相关性，我就不知道了。大部分我都没听到，因为她的话筒出了点问题。戴维斯女士随后要求上台，她的话筒性能又太好了。摄像机到位以后，她开始了激昂的长篇演说，声音震耳欲聋。她抨击了公司及公司股东为“贵宾们”留门，方便他们进出会议室的行为。她为此颇费口舌，称这种程序不民主。“我们就此道歉，等您出门的时候，您可以走任何一扇门。”麦科马克先生说道。但是戴维斯女士显然没有消气，又继续讲了起来。当索斯—吉尔伯特小分队决定彻底与戴维斯女士划清界限时，这场闹剧的气氛开始高涨。戴维斯女士讲到高潮时，吉尔伯特先生怒容外显，就好像打球的时候突然来了一个不懂规则或者不在乎比赛的人把球赛给糟蹋了，吉尔伯特先生此刻就像那个被毁了比赛的小男孩，站起身来大吼道：“议事程序！议事程序！”可麦科马克先生却对他提供的议事上的帮助置之不理。他认定吉尔伯特先生高喊议事程序一事不合程序，还请求戴维斯女士继续发言。我完全能推测出他为什么这么做，有清晰的迹象表明，他不同于我以往见过的其他任何公司的主席，他享受着事件进展中的每一分钟。会议的大部分时间里，尤其是职业股东们发言之时，麦科马克先生都面带着梦幻的笑容，如同困惑的旁观者一般。

最终，戴维斯女士的发言在音量和内容上都达到了高潮，她开始针对通讯卫星公司的每一位董事分别提出具体的指控。这时，三位保安出现在了后方，包括两位身材壮硕的男子和一位表情坚定的女子，三人全都穿着华而不实的瓶绿色制服，跟《班战斯海盗》（*The Pirates of Penzance*）[①] 中的戏服似的。他们愉快却又不失庄重地沿着中央的走道走上前来，并在可以够到戴维斯女士的地方停了下来，摆出“稍息”的步姿。这时，戴维斯

① 《班战斯的海盗》是个两幕喜剧，首次于 1879 年在第五大道剧院上演。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

女士突然结束了她的讲话并坐了下来。“好了，”麦科马克先生说道，嘴边依旧带着笑，“现在没事了。”

保安们退了下去，会议继续进行。麦科马克先生和通讯卫星公司总裁约瑟夫·查理克（Joseph V. Charyk）先生各自做了一个热情洋溢的公司报告，我对此已经司空见惯了。麦科马克先生甚至说，通讯卫星公司不如直接展示下一年的利润情况算了，别展示今年的了，因为情况会照着预测发展（的确如此）。吉尔伯特先生问麦科马克先生，除了例行的工资外，他靠参加董事会能拿到多少费用。麦科马克先生说自己得不到费用。吉尔伯特于是道：“我很高兴你拿不到，我赞成这样做。”所有人都笑了，麦科马克先生脸上的笑容比任何时候都更灿烂（吉尔伯特先生显然是在表达一个他自认为严肃的观点，但当天的气氛似乎与之格格不入）。为了挖苦戴维斯女士，索斯女士尖锐地指出，任何反对麦科马克先生当公司主席的人都“缺乏洞察力”。看来她的确知道自己不能投前任主席韦尔奇先生——他现在是董事会的候选人——因为去年下令将她赶出去人的就是他。一位精力充沛的老绅士说，他觉得公司运营得不错，所有人都应该对公司有信心。一次，吉尔伯特先生说了些戴维斯女士不爱听的东西，戴维斯女士不等别人反应过来说的是她，就开始大声叫着反对，声音响彻整个会议室。这次，麦科马克先生没控制住，微微笑出了声。尽管只有短短一个音节，可这笑声被主席的话筒放大了数倍，成了通讯卫星公司年会的主旨之音。

我坐在驶离华盛顿的飞机上，想起了我参加过的那些会议。我突然发觉这些会议如果没有职业股东的参与，我对公司事务的了解丝毫不会减少，但我对公司首席执行官们个性的了解却会减少许多。毕竟，正是职业股东的那些问题、插话和演说赋予了公司鲜活的生命，正是这些迫使各位主席摘下了巴赫肖像般正式的面具，参与到人情世故中来。通常情况下，这只是唠叨者和被唠叨者之间不尽如人意的人际关系，但任何在高级公司事务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中寻找人情的人都没有挑挑拣拣的余地。当然，还有些疑问没有解决。处于三万英尺的高空有助于让人看得更全面，此时飞过费城上空的我借助这一优势，根据所见所闻做了一个总结：公司管理层和股东们最好都学一学李尔王的教训——当愚人担起反对者的角色，每个人都可能遇到麻烦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11

chapter

第十一章 每条狗都能咬一口

没有泄密的商业泄密案件

当一名研发人员想跳槽的时候，公司就以“泄露商业机密”的理由把他告上法庭。是所有的技术人才终生都不能换工作，还是公司无理取闹？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1962年夏季，美国各公司的研发项目中有着成千上万非常出色的年轻科学家，在俄亥俄州亚克朗市古德里奇公司（B. F. Goodrich Company）工作的唐纳德·W·沃尔格穆特（Donald W. Wohlgemuth）就是其中一位。沃尔格穆特1954年毕业于密西根大学（University of Michigan），获得了化学工程专业理学学士学位。大学一毕业，他就直接进入了古德里奇公司化学实验室工作，起初月薪是365美元。自那时起，除了参军的那两年，他一直在古德里奇公司工作，参与了诸多工程和研究项目，并在六年半的时间里涨了15次薪水。到1962年11月他31岁生日时，他的年薪达到了10644美元。这位有着德国血统的大高个儿为人独立、一脸严肃，一副角质架的眼镜衬得他的脸像猫头鹰般严肃而睿智。他住在亚克朗（Akron）市郊沃兹沃斯（Wadsworth）的一处低矮的平房内，同住的还有他的妻子以及他们15个月大的女儿。总而言之，他就像普通的美国成功青年一般无趣。他与普通人不同的地方则在于他的工作性质——他是古德里奇公司宇航服工程部经理。过去那些年里，他一步一步爬到了这个位置上，其间大量参与设计并制作了水星计划[①]的宇航员们在绕轨道和亚轨道飞行时所穿着的宇航服。

11月的第一周，沃尔格穆特接到了一位猎头经纪人从纽约打来的电话，对方称特拉华州多佛（Dover）一家大公司的高管们非常希望能和他

① 水星计划是人类首个载人航天计划，由美国航空航天局主导。于1959年到1963年实施，内容是让载人飞船绕着地球轨道航行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

聊一聊邀请他去公司就职的事宜。尽管对方三缄其口，跟其他猎头经纪人一样不愿在刚开始接触潜在职员时就透露对方公司名称，可沃尔格穆特立马就猜测到了这家大公司的身份。国际橡胶公司（International Latex Corporation）就坐落于多佛。在公众眼中，国际橡胶公司以制作女性紧身褡和胸衣闻名，但沃尔格穆特知道，这家公司也是古德里奇公司在宇航服领域三大竞争对手之一。他还知道，国际橡胶公司最近斩获了一份总价值达 75 万美元的分包合同，为阿波罗计划（又称人类登月计划）研发宇航服。事实上，国际橡胶公司正是打败了古德里奇公司和其他对手才拿到了这份合同，所以这家公司是当前宇航服领域最为炙手可热的公司。除此以外，沃尔格穆特对自己在古德里奇公司的处境也有些许不满，一方面他的工资较之于其他三十多岁的人来说也许是一笔很大的数目，但跟古德里奇公司里与他平级的人相比却要少得多。另一方面，前不久他向公司提出要给宇航服厂房添置空调或过滤器用以除尘，却被公司拒绝了。于是，沃尔格穆特打电话与猎头经纪人提到的那位公司高管进行了联系，果不其然对方就来自国际橡胶公司。随后的那个周末，沃尔格穆特去了多佛。

他向古德里奇公司请了周一的假（公司还欠他假期），总共在多佛待了一天半。这一天半里，他享受到了“真正的红毯级别的待遇”——他后来如此形容这次经历。国际橡胶公司工业产品部主管莱昂纳德·谢泼德（Leonard Shepard）带着他在宇航服开发部转了一圈，副总裁麦克斯·费勒（Max Feller）在家招待了他，另一位公司高管则为他讲解了多佛的住房情况。最后，周一午饭前他与这三位高管一起谈了话，随后三位高管“去了另外一个房间，待了大约 10 分钟”——后来在法庭上沃尔格穆特如此描述这个场景。等他们再次露面，其中一位高管邀请沃尔格穆特加入公司并担任工业产品部的工程经理，主要负责宇航服开发，并开出了 13700 美元的年薪，自 12 月起生效。沃尔格穆特随后打电话求得了妻子的同意，要做到这一点并不难，因为他的妻子本就来自巴尔的摩（Baltimore），听

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说自己有可能要回到她的那方世界[1]，她感到非常高兴。于是，沃尔格穆特接受了公司的邀请，并在当晚坐飞机返回了亚克朗市。周二一大早，他与自己在古德里奇公司的顶头上司卡尔·埃弗勒（Carl Effler）见了面，把自己将在月底离职并转投其他公司的消息告诉了他。

“你在开玩笑吗？”埃弗勒问道。

“不，我没开玩笑。”沃尔格穆特回答说。

沃尔格穆特后来在法庭上作报告时说，这段简短干脆的对话结束后，如同古往今来所有损失了职员的老板一样，埃弗勒抱怨月底之前要找到一个够格的人来接替有困难。沃尔格穆特把那天剩下的时间都用在了整理部门文件和清理桌上未完成的事务上。第二天一早，他去见了古德里奇公司宇航服部门高管韦恩·加洛韦（Wayne Galloway），后者一直与他合作密切，两人的关系长久以来都非常好。沃尔格穆特后来表示，尽管那时候在公司的上下级关系中，他并不隶属加洛韦管辖，但他还是觉得欠加洛韦一个解释，应该亲自“向他解释我的看法”。沃尔格穆特以一种戏剧化的方式开始了两人的交流，他将一枚水星计划太空舱形状的胸针交给了加洛韦，这枚胸针是他参与水星计划宇航服工作所获得的奖励。现在，他说，他觉得自己无权再佩戴这枚胸针了。加洛韦问他究竟为什么选择离开，沃尔格穆特说：答案很简单——他觉得加入国际橡胶公司在薪酬上和责任上都是一种提高。加洛韦则道，沃尔格穆特做出这样的选择，将把一些不属于他自己的东西带到国际橡胶公司去，具体说，就是古德里奇公司用于制作宇航服的流程信息。在交流中，沃尔格穆特问加洛韦，如果他收到了类似的邀请，他会不会接受。加洛韦表示自己也不清楚，还补充道，如果有一群人带着一种简单且安全的抢银行的办法找到他，他也不知道自己会不会接受。加洛韦说，沃尔格穆特应该在忠诚和道义的基础上做决定——这句话被沃

---

① 巴尔的摩和多佛都位于美国东海岸。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔格穆特视为在指责自己背信弃义。他后来解释说自己当时发火了，对加洛韦说了一句不顾后果的话："忠诚和道义也有标价，国际橡胶公司付足了这笔钱。"

此后，危难近在眼前。中午前，埃弗勒把沃尔格穆特叫到了自己的办公室，告诉他公司已经下了决定，让他趁早离开公司办公楼，把正在进行的项目列个表，再走一走其他必要程序后，就马上走人。那天下午三四点，沃尔格穆特正忙着完成这些事情，却接到了加洛韦打来的电话，说是古德里奇公司的法律部门想见他。沃尔格穆特来到了法律部门，对方问他是否打算把属于古德里奇公司的机密信息用到国际橡胶公司去。根据古德里奇公司的律师后来在宣誓书中所述，沃尔格穆特（又一次不顾后果地）答道："你拿什么证明？"对方随后告诉他，从法律上讲，他没有转投国际橡胶公司的自由。尽管古德里奇公司没有与他签署美国行业内常见的那类合同（这类合同规定，雇员在一段时间内不可转投竞争对手的公司从事类似的工作），但沃尔格穆特从军队中回来后，与古德里奇公司签署了一份常规协议，同意"对工作原因所得知的公司所有信息、档案、文件进行保密"，要不是古德里奇公司的律师提起，沃尔格穆特完全忘了这件事情。律师还告诉他，即使他没有签署这项协议，商业保密法规的现有原则也不允许他前去国际橡胶公司从事宇航服相关工作。此外，如果他依旧一意孤行，古德里奇公司可能会起诉他。

沃尔格穆特回到办公室并给费勒打了个电话，也就是他在多佛面见的那位副总裁。等待电话接通的那段时间，他跟过来看他的埃弗勒谈了谈，埃弗勒对他的背信弃义所持的态度似乎强硬了许多。沃尔格穆特抱怨说，他觉得自己处在了任由古德里奇公司宰割的境地，而这一点在他看来，极大限制了他的行动自由。埃弗勒火上浇油地说，过去 48 小时里发生的事情不会就这么算了，并可能会大大影响他以后在古德里奇公司的前景。现在的情况对于沃尔格穆特而言，似乎离开就可能会被起诉，而留下则会遭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人鄙夷。多佛那边的电话接通后，沃尔格穆特告诉费勒，以自己现在的处境他去不了国际橡胶公司工作了。

不过，当天晚上沃尔格穆特的前景似乎好转了一些。在位于沃兹沃斯的家中，他给家庭牙医打了个电话，对方向他推荐了当地的一位律师。沃尔格穆特把自己的事情告诉了这位律师，后者于是打电话咨询了另一位律师。这两名律师最终认定古德里奇公司很有可能是在虚张声势，即便沃尔格穆特去了国际橡胶公司，他们也不会真的起诉他。第二天，也就是周四一早，国际橡胶公司的高管们给他回了电话并向他做出保证，如果他被起诉，公司会承担他的法律费用，并补偿他全部的薪资损失。如此一来，沃尔格穆特底气足了许多。随后的两小时里，他通过亲自造访和打电话的方式各传达了一条信息。他把两位律师的话当面转告了埃弗勒，并打电话告知法律部门自己改变了主意，执意要前往国际橡胶公司工作。后来，他清理完了办公室里的工作，就永远离开了古德里奇公司的办公楼，没带走任何文件。

周五，古德里奇公司的总法律顾问 R.G. 杰特（R. G. Jeter）给国际橡胶公司劳资关系部门主管埃默森·P·巴雷特（Emerson P. Barrett）打了个电话，表示沃尔格穆特前去国际橡胶公司工作给己方带来了商业秘密上的担忧。巴雷特回应道，尽管“沃尔格穆特被聘职位是宇航服设计和制造”，但国际橡胶公司对刺探古德里奇公司的商业秘密不感兴趣，只“对获得沃尔格穆特先生的普通职业能力”有兴趣。这个回答没能让杰特满意，也没让古德里奇公司满意，这一点在下个周一就显露无疑。当天晚上，沃尔格穆特正在亚克朗一家叫做布朗德比（Brown Derby）的饭店里与四五十个朋友共进告别宴，一位女服务员突然告诉他外面有个男人正等着见他。那名男子是亚克朗市属萨米特郡（Summit County）的副警长，他见沃尔格穆特出来了就递给他两张纸。其中一张是民事上诉法庭的传票，出庭时间大约在一周以后。另外一张是古德里奇公司递交给该法庭的诉状的复印件，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在诉状中，古德里奇公司要求法院永久禁止沃尔格穆特将古德里奇公司的任何商业秘密透露给任何未经授权的人员，同时也禁止他“在除原告以外的任何公司……从事任何与高空压力服、宇航服和/或类似保护性服装相关的生产和/或销售工作”。

在中世纪，人们完完全全认可保护商业秘密的必要性，那时手工业行会对商业秘密保护的力度令人嫉妒，行会甚至严格规定雇员们不可以换工作。放任主义（Laissez-faire）工业社会强调个人有权抓住他最好的机会来获得成功，所以在这种社会里更换工作更加自由，但是哪怕如此，各个组织保护自己商业秘密的权利仍旧保留了下来。在美国法律中，与商业秘密相关的基本法令是大法官奥利弗·温德尔·霍姆斯（Justice Oliver Wendell Holmes）在处理1905年芝加哥案件[①]时定下的。霍姆斯写道：“原告有权将自己所做的工作，或者付钱让别人做的工作保密。虽然其他人如果愿意，也可以做相似工作，但这一点不会给予他们窃取原告工作成果的权利。”这条法令哪怕算不上非常老练，但直率得令人敬佩。自其颁布起，几乎每个关于商业秘密的案件都会引用这段话。但是，随着时间的流逝，科学研究和产业组织都变得越发复杂，一些问题开始浮出水面：到底什么算是商业秘密，哪些行为构成了窃取商业秘密。美国法律研究所（The American Law Institute）1939年颁布的权威文本《侵权法重述》（Restatement of the Law of Torts）中大胆涉及了前一个问题，其陈述或重述道：“商业秘密可以包括一个公司用过的任何配方、模式、装置或者编纂的信息，只要上述内容为该公司赢得了相较那些不知道或不使用这些内容的竞争对手更大的优势，就算作是商业秘密。”但是，1952年在俄亥俄州法院庭审

---

① 该案原告是芝加哥商会，他们将收集到的各种农作物的价格和设备销售信息提供给会员，被告克伦斯蒂谷物和存储公司以不正当手段获取了这些秘密信息并以此获利。该案上诉到最高法院，最终被告公司受到禁令制裁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的案件中，法院判决称，尽管阿瑟·默里（Arthur Murray）[①]教授舞蹈的方法独特且对从竞争者那里吸引顾客有可能有帮助，但不能算是商业秘密。“我们所有人都在上百万件事情上有着‘我们的方法’——我们扎头发的方法、我们擦鞋的方法、我们修剪草坪的方法。”法院方面仔细思考后得出了结论：商业秘密不仅要独特并在商业上有益，同时也须具备内在价值。至于窃取商业秘密包括哪些内容，可以参照 1939 年密西根的一次庭审。这次庭审中，荷兰曲奇机公司（Dutch Cookie Machine Company）指控其前雇员要挟要用机密的方法制作他自己的曲奇机。法庭认定荷兰曲奇机的制造过程中包含至少三个秘密流程，并禁止这位前雇员在任何情况下使用这些秘密。然而，密西根最高法院（Michigan Supreme Court）收到上诉请求后发现，尽管被告知道这三个秘密，但未计划将这些秘密用在自己的操作中。于是，最高法院就此改判并取消了禁令。

诸如此类。生气的舞蹈老师、曲奇机制造商等等都经历了美国的庭审，涉及商业秘密保护的法律原则已经日臻完善，困难主要出现在个别案件中这些原则的适用程度上。近年来，随着私人企业研发投入的增长，这类案件数量急剧增加。企业扩张速度可用一个非常好的数据来衡量——1962 年，私企研发总投入为 115 亿美元，较 1953 年翻了三倍多。没有公司愿意看到他们用一大笔钱砸出来的研究成果，就这么通过公文包或跳槽的年轻科学家们流传出去。在 19 世纪的美国，改良捕鼠夹的人将成为万众瞩目的焦点——当然前提是这种捕鼠夹获得了专利。在那个科技相对简单的时代，专利基本上涵盖了商业上全部的知识产权，所以那时候涉及商业秘密的案件非常少见。然而在今日，那些更好的“捕鼠夹”——诸如进入轨道的宇航员身上穿着的宇航服中涉及的一些流程，往往无法获得专利。

由于古德里奇公司起诉沃尔格穆特一案的审判结果可能牵扯到数以千

① 阿瑟·默里是美国著名的舞蹈家和商人，以开创性的舞蹈教学方法著称，开办了很多舞蹈学校。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计的科学家及数十亿美元的资产，所以其公众关注度非比寻常。在亚克朗市，无论是当地报纸《灯塔报》（*Beacon Journal*）还是当地人民，都在热情地讨论该案件。古德里奇是一家老牌公司，对待雇员有着强烈的家长作风，且非常看重其所谓的商业道德。“沃尔格穆特的所作所为让我们异常不安，”古德里奇公司的一名在任已久的高管近日说道，“据我判断，此次事件是公司多年来受关注程度最高的一次事件。事实上，古德里奇公司从事商业活动 91 年历史中，从未使用过起诉的手段来防止前雇员透露商业秘密。当然，以前有过许多身处敏感职位的员工离开，但是在那些离职中，雇用我方前雇员的公司意识到了自己的责任。一次，古德里奇公司的一名化学家要转投另一家公司，当时的情况让我们以为他要使用我们的工艺方法。我们与他及他的新雇主交流了一下。结果是，那家与我们竞争的公司自始至终都没有推出其雇用我们的员工去开发的那项产品。这才是对雇员和公司来说负责任的行为。在沃尔格穆特的案件中，当地社区和公司雇员一开始对公司有一些敌意——一家大公司起诉一个小职员之类的议论。但是他们渐渐理解了我们的观点。”

古德里奇公司的法律部门收到了不少询问该案件的来信，说明亚克朗市以外的人对此也十分关注，显然人们把古德里奇公司起诉沃尔格穆特案看成了风向标。有些询问来自有着类似问题或者预计会有类似问题的公司，另外有数量惊人的询问来自年轻科学家们的亲戚，他们问道：“这是不是意味着我家孩子这辈子都得干他现在干的工作了？”事实上，重要的问题亟待决定，本案法官不管做出怎样的决定，前方都有陷阱在等待。一方面，审理结果有可能让公司研究成果不受保护——这种情况将最终导致私人研究资金干涸。另一方面，则有可能让上千科学家（正因为他们的能力和智慧）永久地处于智力奴役的悲惨且可能不合宪法的状态中——他们会因为知道太多而被禁止改换工作。

此次庭审在亚克朗市进行，时间从 11 月 26 日到 12 月 12 日，中间有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个星期的休庭时间。庭审由弗兰克·H·哈维（Frank H. Harvey）法官主持，与所有此类案件相同，此次庭审没有陪审团。沃尔格穆特本该在12月3日进入国际橡胶公司就职，但他自愿与法庭达成协议留在了亚克朗市，并积极为自己辩护。禁令（Injunction）源自罗马法，是古德里奇公司正在寻求的解决方案，也是其他任何被盗取秘密的公司可以寻求的解决方案。在古代，它被叫做“禁制（interdict）”，如今苏格兰仍然沿用了这种叫法。古德里奇所做的请求，其实是让法院对沃尔格穆特下令，不仅禁止他泄露古德里奇公司的秘密，而且也不许他到其他公司的宇航服部门就职。任何违反此类禁令的行为都将被视为藐视法庭，将被处以罚金、监禁或两刑并罚。古德里奇公司对本案有多重视，从他们请来了杰特本人担任律师团团长这点上就可看出。杰特是古德里奇公司的副总裁和秘书，是专利法、普通法、员工关系、公会关系及员工抚恤金方面的终极专家，在其他事务上也有至高无上的发言权，已经十年无暇亲自参与庭审了。被告方首席法律顾问是理查德·A·切诺韦思（Richard A. Chenoweth），来自亚克朗市的伯勒斯（Buckingham, Doolittle & Burroughs）律师事务所。国际橡胶公司（尽管并非本案的被告）将他请来处理此案，以履行其对沃尔格穆特的许诺。

从一开始双方就达成了以下共识：如果古德里奇公司要赢得本次诉讼，就必须证明三点：其一是古德里奇公司的确拥有商业秘密；其二是沃尔格穆特知道这些商业秘密，且一旦秘密泄露会造成极大的危害；其三是如果法院不下达禁令，公司将会遭受无法挽回的伤害。就第一点，古德里奇公司的律师询问了埃弗勒、加洛韦以及另一名公司员工，试图以此证明古德里奇在制作宇航服方面毋庸置疑地知晓一些商业秘密，其中就包括制作宇航服头盔坚硬外壳、面甲塑料、袜底和手套内衬的方法，将头盔与宇航服其他部分系在一起的方法，以及将一种叫做氯丁橡胶的耐磨材料应用于双向拉伸面料的方法。沃尔格穆特试图以己方律师诘问的方式，证明所有这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些过程都完全不是机密，例如氯丁橡胶的这套流程，埃弗勒将其描述为古德里奇公司“一种非常重要的商业秘密”；辩方律师则举出了国际橡胶公司的产品“贝尔乐金腰带”（Playtex Golden Girdle）为证，这种产品既非机密也不是为了在外太空穿着所设计，但腰带中的双向拉伸面料就应用了氯丁橡胶。切诺韦思为了强调自己的观点，还特地向全体在场人员展示了贝尔乐金腰带。两家公司也没忘带宇航服上法庭，双方还都是找人穿着上来的。古德里奇公司带来了1961年款的宇航服，试图向大家展示他们公司的研究成果——不希望由于商业秘密的泄露而损失掉的研究成果。国际橡胶公司带来的也是1961年款的宇航服，目的是展示国际橡胶公司在宇航服开发方面已经走在了古德里奇公司前面，所以对窃取对方公司秘密不感兴趣。国际橡胶公司的宇航服样子非常奇怪，穿着它上法庭的公司职员看上去很不舒服，一脸难以忍受的表情，像是不适应地球上或是亚克朗市的空气似的。“他的空气管没有勾住，他觉得很热。”《灯塔报》次日在报道中解释道。无论如何，他经受了10到15分钟的煎熬。当辩方律师向一名证人询问他的服装情况时，他突然用一种极端痛苦的方式指了指自己的脑袋，法庭记录下了随后发生的事情，这很可能是庭审年鉴中独一无二的一幕：

穿着宇航服的男子：我能把这个脱了吗？（指头盔）……

法官：可以。

古德里奇公司举证责任所涉及的第二点——沃尔格穆特知道古德里奇的商业秘密——很快就有了结论，因为沃尔格穆特的律师做出了让步，表示古德里奇公司在宇航服方面对他毫不隐瞒，公司知道的他就知道。辩方的辩护主要集中在以下两点：第一，沃尔格穆特未带走任何的文件资料，这点毋庸置疑；第二，沃尔格穆特不可能记住复杂的科学流程中的细节，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即便他想要这么做。就举证责任的第三点——是否会造成无法挽回的伤害——杰特指出：古德里奇是历史上首个制造出全压飞行服的公司——为威力·波斯特（Wiley Post）1934年的高空实验所制作，并从那时起投入了大量的资金进行宇航服研发工作，该公司无疑是宇航服领域的先锋，并且在这之前一直是该领域的领军者。与之相较，国际橡胶公司从（20世纪）50年代中期才开始制作全压服装，杰特试图将该对方公司描绘成穷凶极恶的暴发户，计划挫败古德里奇公司多年来的研究，并因此雇用了沃尔格穆特。杰特还表示，哪怕国际橡胶公司和沃尔格穆特的意图完全友善，在国际橡胶公司宇航服部门工作期间，沃尔格穆特也无法避免透露古德里奇公司的秘密。不管是哪一种情况，杰特都不愿意将其看成是善意之举。对辩方不利的证据主要包括以下两点：第一点针对国际橡胶公司，其求贤的对象只有沃尔格穆特一人；第二点针对沃尔格穆特本人，其对加洛韦说了那番“忠诚和道义有标价”的话。辩方律师驳斥了杰特提出的“泄露秘密不可避免”的论点，并且理所当然否认了任何一方有恶意的说法。最终本次庭审在沃尔格穆特的宣誓中结束，他在法庭上宣誓道：“我将不会泄露（给国际橡胶公司）任何我认为是古德里奇公司商业秘密的内容。”这个结果当然给古德里奇公司浇了一盆冷水。

听取了各方证据和双方律师的总结陈词之后，法官哈维宣布择日再判，并对沃尔格穆特下了一道临时性命令，禁止他将敏感的秘密泄露出去，也暂时不许他参与国际橡胶公司的宇航服项目。他可以入职国际橡胶公司，但是不能参与宇航服相关工作，直到法庭下达正式判决。12月中旬，沃尔格穆特离开家，独自一人来到多佛入职国际橡胶公司，从事其他产品相关的工作。1月初，他成功卖掉了沃兹沃斯的房产并在多佛购置了新房，一家人终于在他新的工作地点团聚。

同时在亚克朗市，双方律师以递交简要陈述的方式相互争论，试图以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此对法官哈维施以影响。他们就法律中几个不错的点进行了讨论，但仅仅是辩论，未达成结论。随着争论的深入，有一点越发清晰，那就是本案的实质其实非常简单。实际上，本案的事实情况不存在争议。有争议的是以下两个问题：第一，如果一个人还没有泄露商业秘密，且不清楚他是否试图如此行事，那这时该不该正式下令禁止他泄露上述商业秘密？第二，如果一个人的新工作存在着诱使他违法的特殊引力，该不该仅仅因为这个原因禁止他改换工作？辩方律师对两个问题的回答自然是否定的，快速翻阅了众多法律书籍后，他们找到了支持己方论点的引证（与其他法庭作决定时不同，法律教科书作者们的一般陈述在庭审时不能代表官方。但如果引用得明智而谨慎，律师们可以借用别人的话来表达自己的观点并提供参考文献的支撑）。辩方律师的引用来自《商业秘密》（*Trade Secrets*）一文，由里兹代尔·埃利斯（Ridsdale Ellis）所写，发表于 1953 年。文中提到的部分内容摘录如下："通常情况下，要等到有证据表明（更换工作的）雇员未履行含有或暗示其需保密的合同之后，该雇员的前雇主方可采取行动。在侵权法中有一条准则：每条狗都可以免费咬一口。只有当一条狗通过咬人之举证明其确有恶意后，才能认定其有恶意。与狗的例子相同，前雇主必须等到前雇员做出明显过错之举后，方可采取行动。"这条准则不仅形象生动，且完完全全可以应用到本案之中。古德里奇公司的律师们为了反驳这条准则，从同一篇文章中找出了他们自己的引证（律师们在争论中反复引用埃利斯《商业秘密》一文中的内容相互打击，因为这是萨米特郡法律藏书中唯一一篇涉及该主题的文本，双方理所应当地做了大量的研究）。为了支持己方论点，古德里奇公司的律师们找到了埃利斯所说的与商业秘密案件有关的一段话，这段话涉及的案件中，辩方公司被指控引诱另一家公司涉及保密事务的职员跳槽。埃利斯说："如果被告方公司雇用的是涉及保密事务的职员，在已有详尽证据的情况下则可以进一步推断，被告方此举的驱动力是获取原告方的秘密。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

换句话说，埃利斯显然觉得在情况可疑的时候，一口也不许咬。他这么说到底是自相矛盾、还是完善了论点，是个值得讨论的问题。埃利斯几年前已经去世了，所以不能就这个问题咨询他本人。

1963 年 2 月 20 日，哈维法官研究完双方陈述并仔细进行了思考。随后他用了整整 9 页纸公布了自己的决定，判词中充满了悬而未决的东西。他写道，首先，他相信古德里奇公司在宇航服方面的确拥有商业秘密，且沃尔格穆特有可能记住并将这些秘密泄露给国际橡胶公司，从而对古德里奇公司造成无法挽回的伤害。其次，他解释说："毫无疑问，国际橡胶公司之所以希望得到（沃尔格穆特）在这个领域宝贵的经验，是因为他们与政府合作的所谓'阿波罗计划'正在进行中。同样毫无疑问的是，如果沃尔格穆特被允许进入国际橡胶公司的宇航服部门工作……他将有机会把古德里奇公司的秘密信息透露出去。"再者，国际橡胶公司出席庭审的代表们展现出了该公司的态度，这一态度让哈维法官相信，国际橡胶公司打算让沃尔格穆特把"他所拥有的一切有益信息"都告诉公司。他的观点表达到这儿，显然事情看起来对辩方不利。然而，法官洋洋洒洒写了 6 页才写到这个"然而"，研究了双方律师关于"第一口免费"的争议以后，他总结道，在被告方尚未透露商业秘密的情况下，不可对其下达禁令，除非有大量且清晰的证据证明被告方心怀不轨。法官指出，本案的被告是沃尔格穆特，如果他有任何的恶意，获益方似乎都是国际橡胶公司而非他自己。由于这个原因以及一些技术原因，他的结论如下："本法庭认定并下令驳回对被告施加禁令的请求。"

古德里奇公司立马提起上诉，萨米特郡上诉法院（Summit County Court of Appeals）就此案延迟宣判并且下达了另一道限制令。与哈维法官的限制令不同，这道限令允许沃尔格穆特在国际橡胶公司从事宇航服相关工作，但是依旧禁止他泄露古德里奇公司敏感的商业秘密。沃尔格穆特虽首战获胜，却开始了新的法律抗争，此令下达后，他去了国际橡胶公司月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

球服商店工作。

在交给上诉法院的简要陈述中，杰特和他的同事们明确地表示，哈维法官的决定不仅在某些技术层面上存在错误，而且他的结论“必须有证据表明被告方不忠诚才能下达禁令”也是不正确的。“需要回答的问题并非忠诚还是不忠诚，而是会不会危及商业秘密，商业秘密有没有可能被泄露出去”。古德里奇公司的陈述十分严厉，同时又有些前后不一致，因为之前他们花了大把的时间和精力企图让国际橡胶公司和沃尔格穆特看起来不忠诚。沃尔格穆特的律师当然没有放过这里的不一致，他们在陈述中说道：“古德里奇公司不满哈维法官的结论可真是件奇事。”显然他们觉得哈维法官的观点较为温和，对原告方有利。

上诉法院于5月22日下达了判决。法官阿瑟·W·多伊尔（Arthur W. Doyle）和法院两名同事达成一致，并执笔下令部分撤消法官哈维的决定。一方面，法院发现“目前存在着现实的泄密威胁，尽管实际泄密没有发生”，并且“一项禁令可以……防止未来错事的发生”，于是便下令禁止沃尔格穆特将古德里奇公司称为商业秘密的任何流程和信息透露给国际橡胶公司。另一方面，多伊尔法官还写道：“沃尔格穆特有权在竞争对手的公司任职，并用他的知识（商业秘密以外的知识）及经验为他的新雇主服务，我们认为这一点毋庸置疑。”简单地说，沃尔格穆特终于可以自由地入职国际橡胶公司并永久从事宇航服方面的工作了，只要他在工作中不把古德里奇公司的秘密透露出去就行。

双方都未将萨米特郡上诉法院的判决上诉到俄亥俄州最高法院（Ohio Supreme Court），或者到更上一级的美国最高法院（United States Supreme Court）。所以，随着上诉法院的决定下达，沃尔格穆特案就此结案。庭审结束后，公众关注度渐渐退散，专业人员的关注度却与日俱增。毫无疑问，上诉法院5月做出判决后，专业人员对此案的关注度进一步蹿升。3月，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纽约律师协会（New York City Bar Association）与美国律师协会（American Bar Association）联合主办的商业秘密研讨会中，讨论的重点就是沃尔格穆特案。那年随后的几个月里，出现了多起担心商业秘密泄露的雇主们起诉前雇员的案件，他们可能是想依仗沃尔格穆特案的判决为先例。一年后，法院有超过 24 起涉及商业秘密的案件待定，其中最有公众影响力的要数杜邦公司（E. I. du Pont de Nemours & Co.）起诉前研究工程师一案。杜邦公司试图阻止其前任研究工程师参与美国钾碱化工公司（American Potash & Chemical Corporation）某些稀有色素的生产之中。

人们可能会理所当然地认为，杰特会担心上诉法院禁令的执行——担心在国际橡胶公司实验室锁起的门后，对古德里奇公司怀恨在心的沃尔格穆特会抱着侥幸心理、不顾法庭的命令咬上那免费的一口。不过杰特并没有如此看待事情。“我们会假定沃尔格穆特和国际橡胶公司知道法庭下达了命令后，会依照法律行事，除非且直到事实告诉我们情况并非如此。”杰特在结案后总结道，“古德里奇公司没有采取具体措施来确保法院命令得到执行或者重视。不过，如果有人违反了法院的命令，我们有多种方式可以发现。沃尔格穆特毕竟要与他人一同工作，而这些人总会入职和离职。在 25 位经常与他接触的雇员中，有可能有一到两人会在两年内离开国际橡胶公司。此外，你能从既与国际橡胶公司合作又与古德里奇公司合作的供应商那里了解到许多消息，另外客户也是消息来源。不过，我不觉得有人会违反法院命令。沃尔格穆特已经经历了诉讼，这对他来说可是个不小的挑战。他现在知道了自己的法律责任，以前他可能不知道。”

沃尔格穆特本人也在 1963 年末表示，结案以后，他收到了同在工业部门工作的其他科学家发来的众多问询，他们主要的问题是：“你的案子是不是意味着我要跟我现在的工作过一辈子了？”沃尔格穆特告诉他们，结论应该由他们自己得出。沃尔格穆特同时也表示，法院的命令对他在国际橡胶公司宇航服部门的工作不造成影响。“命令中没有明确指出古德里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇公司的商业秘密具体包括哪些，因此我把他们声称是秘密的东西全都当做秘密对待，”他说道，“不过，在避免透露这些东西的同时，我的效率没有受到影响。比如，古德里奇公司声称用聚氨酯做内衬的过程是商业秘密。可这个材料国际橡胶公司早就尝试过并且觉得不很满意，他们当时没准备继续研究这些内衬，现在也不打算这么做。对国际橡胶公司而言，我对他们的作用跟没有禁令是一样的。不过，有一点我想说，如果我现在收到其他公司更好的邀请，我肯定会慎重考虑，上次我没有这么做。”沃尔格穆特——庭审后新生的沃尔格穆特——说话的声音缓慢而紧绷，中间还会停下好一阵子用于思考，就好像说错话脑袋就会遭雷劈一样。他是个对未来有着极强期冀的年轻人，他期待并将倾其所能为人类登月做出实质性的贡献。同时，杰特也许说对了，他也是个经历了接近六个月艰苦庭审的人，一个自知说漏嘴就意味着罚款、牢狱之灾和自毁前程的人，他已在这样的状态下工作了许久并将继续工作下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12 chapter

第十二章 捍卫英镑

纸黄金诞生记

当美联储、英格兰银行联合十家欧洲国家央行，还有他们做不成的事情吗？事实上，多少钱都无法抵挡经济规律的大浪，十余家央行鼎力合作的结果也只不过是将崩盘的时间拖后了几年而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1

纽约联邦储备银行（The Federal Reserve Bank of New York）矗立在曼哈顿闹市区一处小山坡上，在曼哈顿，于尚未被夷为平地的山坡建造摩天大楼实属罕见。其所处的街区四面分别是自由街（Liberty Street）、拿苏街（Nassau Street）、威廉姆街（William Street）和梅登巷（Mainden Lane）。银行面朝自由街，庄严而冷酷，拱形底层窗的设计效仿的是佛罗伦萨的彼提宫[①]和美第奇宫[②]，被男孩手腕般粗的铁条分成栅格并牢牢守护着。底层窗上方是一排排矩形小窗，总共 14 层，嵌在唬人的砂岩和石灰岩墙上。这些墙砖曾经有着从灰到蓝各种不同的颜色，但在煤灰的作用下，现已全成了常见的灰色。这种简约的外表只在第 12 层有所不同，这一层配有佛罗伦萨凉廊，两个巨大的铁质灯笼装点在主要入口的两侧，几乎是佛罗伦萨斯特罗齐宫[③]的翻版，但它们的作用更多是吓退来者，而非取悦或照亮他们。这栋建筑的内部设计也同样不那么愉悦和友好，底层的拱顶呈正交相贯状，好似洞穴，高处有铁质的隔离物，呈现错综复杂的几何形

---

① 彼提宫（意大利语：Palazzo Pitti）建造于文艺复兴时期，规模宏大，位于意大利佛罗伦萨，原为银行家卢卡·彼提的住所。

② 美第奇宫（意大利语：Palazzo Medici-Riccardi）建造于 17 世纪，是美第奇家族的宫殿。

③ 斯特罗齐宫（意大利语：Palazzo Strozzi）始建于 1489 年，主人是银行家老菲利普·斯特洛奇，美第奇家族的竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

状、植物和动物造型。银行还有一大批的安保人员，统一的深蓝色制服让他们看起来就跟警察一样。

如此巨大而阴郁的联储银行作为一个建筑，引起了旁观者多种不同的感受。在大通曼哈顿银行的仰慕者眼中，它是19世纪笨拙银行建筑的象征，尽管它其实竣工于1924年。大通曼哈顿银行位于自由街对面，是一座基调愉悦的新兴建筑，以巨大窗户、色彩艳丽的花砖墙和富有格调的抽象表现主义绘画而闻名。在1927年《建筑》（*Architecture*）杂志令人肃然起敬的撰稿者眼中，联储银行大楼却显得“跟直布罗陀巨岩（Rock of Gibraltar）[①]一样不可侵犯并让人肃然起敬”，并且还拥有着“我因难寻佳词，勉强称之为‘史诗’的气质”。对在此处从事秘书或文员工作的年轻女孩的母亲而言，这里特别像凶险的监狱一类的地方。银行劫匪显然同样敬畏其不可侵犯性，从未有人流露出丝毫要抢劫它的意思。纽约市艺术协会（Municipal Art Society of New York）如今将其评为成熟的城市地标，可在1967年以前，这里一直都只被归为二级地标，即“对当地和地区非常重要的建筑，应该被保存”，而非一级地标——“对全国非常重要的建筑，应付出一切代价予以保存”。另一方面，它与彼提宫、美第奇宫和斯特罗齐宫相比有着一个无可争议的优势：它比它们中的任何一个都要大。实际上，这座佛罗伦萨式的宫殿比佛罗伦萨历史上的任何一座宫殿都要大。

纽约联储银行有意将总部设在远离华尔街其他银行的地方，在作用和外观上该行也与别的银行有明显区别。作为目前联邦储备银行12个地区分行中最大也最重要的银行——与地处华盛顿的联邦储蓄委员会（Federal reserve Board）以及6200家商业银行成员共同组成了美国联邦储备系统（the Federal Reserve System）——纽约联储银行是美国中央银行机构最重要的“操作杆”。其他大多数国家都只有一个中央银行，如英格兰银行（the

① 直布罗陀巨岩又称“海格力斯之柱”，高达426米，是直布罗陀境内的巨型石灰岩，在历史上起到过城防作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Bank of England）、法兰西银行（the Bank of France）等等，而非一套由此类银行形成的网络。不过，所有国家的中央银行都同样有着两大目标：一是通过调控本国货币供给保证货币处于健康状态，方法可以是调整货币宽松政策或借贷难度；二是在必要的时候捍卫本国货币相对他国货币的价值。为了达到第一个目标，纽约联储银行与总行以及另外11家兄弟银行合作，周期性地调整一些货币限制政策，其中最明显的（尽管并不一定最重要）是调整给其他银行的借贷利率。至于第二个目标，基于传统及其在本国和国际金融中心中所处的地位，纽约联储银行成为了联邦储备系统和美国财政部（United States Treasury）处理国际事务的唯一代表。因此，纽约联储银行肩负着捍卫美元的主要责任。这些责任在1968年货币大危机期间尤为沉重。另外，由于捍卫美元有时候也需要捍卫其他货币，这些责任在过去的三年半内也很沉重。

纽约联储银行肩负着捍卫国家利益的重任（实际上也没其他目标），显然与其兄弟银行同为政府的左膀右臂。可在自由企业阵营里，它却也有着一席之地，就像将双腿一条伸向政府、一条伸向企业，以某些人称为典型美国时尚的方式左右逢源。尽管履行着政府机构的职责，纽约联储银行的股票却归全国各个成员银行私人所有。依据法律，银行每年给他们发放6%的分红。尽管该行高管要进行联邦就职宣誓，但他们却不由美国总统任命，甚至也不由联邦储蓄委员会任命，而是由该行自己的董事会选举产生。他们的工资不由联邦政府发放，而是来自银行自己的收入。不过收入——虽然总是源源不断、让人高兴——完全不是该行追求的目标，如果支付费用和红利后还有剩余，剩余的收入就会自动上缴给美国财政部。一家银行不以盈利为目标，这与华尔街的习俗格格不入，且这种态度让联邦储备银行人员拥有了独特且富有优势的社会地位。因为他们的银行毕竟是一家银行，一家能盈利的私人银行，他们不像一般政府官员那样会被解雇。相反，他们拥有着超脱贪婪泥潭的眼光，这让他们有资格被称为华尔街银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业的智者，甚至贵族。

银行的下方躺着黄金——这里仍是名义上安放所有钱财的地方，尽管最近多次金融震荡让此处不祥地颤抖。1968 年 3 月，超过 13000 吨黄金静静地躺在此处，总价值逾 130 亿美元，超过自由世界全部货币性黄金总值的四分之一。这些黄金躺在自由街地下 76 英尺、低于海平面 50 英尺的地下室内，如果没有建造排水泵系统将原本流过梅登巷的溪流改道，这里本该被水淹没。19 世纪著名的英国经济学家沃尔特・白芝浩（Walter Bagehot）[①] 曾经对朋友提到，以前当他心情低落时，来到银行地下并“把手浸没到一堆金镑 [②] 中”，他就能高兴起来。尽管走到地下室并看一看联邦储备银行的黄金至少也算是一次刺激的体验——现在这些黄金不再是金镑的模样，而是墙砖般大小和形状的金条，沉闷地闪着光——但是连信誉最佳的到访者也不被允许把手浸没其中。一方面，这些金条每块都重达 28 磅 [③]，所以并不适合浸手。另一方面，这些金条没有一条属于联邦储备银行或美国。美国全部的黄金都保存在诺克斯堡（Fort Knox）[④]、纽约金银检验所（New York Assay Office）或各个造币厂。联邦储备银行储存的黄金属于美国以外的大约 70 个国家，其中存放量最大的是欧洲，这些国家觉得把自己大量的黄金储存在这里十分方便。起初在二战时期，这些国家中的大多数把黄金储存在这儿是为了护其周全。二战结束后，法国以外的一众欧洲国家不仅将以前的黄金继续留在了纽约，而且随着经济的复苏，还增加了在纽约存储的黄金数量。

黄金储量也完全不代表外国存款总额，1968 年 3 月，各种不同类型

① 沃尔特・白芝浩（Walter Bagehot，1826—1877）是英国最著名的经济学家、政治社会学家和公法学家之一。

② 金镑（sovereign）是 19 世纪初期至一战结束期间，英国使用的一种金币。这种货币于 1914 年退出流通。

③ 约 12.7 千克。

④ 位于美国肯塔基州南部，是一个美军基地，也是贮藏黄金的地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的投资总额超 280 亿美元。当时，纽约联储银行为非共产主义世界大多数央行提供服务，同时又代表世界领先的货币美元，于是无可争议地成为了世界货币的集中营。凭借这一地位，该行对国际金融内幕有着透视般的洞察，轻而易举便可发觉某种货币早期的病态，或是某一经济体的举步维艰。举个例子来说，如果英国在外资交易方面出现赤字，这一点立马就会在联邦储备银行的账簿上显现出来，具体表现为英格兰银行的资产余额减少。1964 年秋季恰恰就发生了这种情况，随后便出现了一次长期、大规模、间歇性的恐慌。于是美国政府和美联储带领一些国家和央行共同努力，最终捍卫了英镑的信誉，也维系了现有的世界金融秩序。威风凛凛的建筑们有一个问题，它们倾向于将自己包裹下的人们以及人们的活动看得十分渺小。通常情况下，我们有理由认为联邦储备银行里是一群无聊的人，工作日里他们把文件传来传去，这些文件看起来跟别的银行里的也没什么不同。1964 年以前，这里发生的一些事情很少能让人起敬，但到了 1964 年，这些事情却有了某种史诗般的意义。

1964 年初，英国遭遇巨大财政赤字的情况逐渐明朗。在过去的几年内，英国基本保持了国际收支平衡，即其每年在境外花的钱与每年进入英国的钱大致相当。这种情况完全不是英国国内衰退所导致，相反却是国内扩张过于迅猛所引起。英国国内商业欣欣向荣，新兴的英国富人从国外买回一堆又一堆昂贵的商品，与此同时，英国商品的出口量又完全达不到进口量的规模。简而言之，英国入不敷出了。收支上的巨大赤字对美国这种相对自给自足的国家来说可以称为一种担忧（其实美国那时正有着这样的担忧，并且还将持续几年），但对英国这样经济总量四分之一都依靠跨国贸易的交易大国来说，便成了十分严重的危机。

英国的情况致使人们对联邦储备银行的关注度日益增加，关注的焦点便是该行负责国际事务的副总裁查理库姆斯（Charles Coombs，依照

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长久以来的习惯将他们姓和名连在一起）位于十楼的办公室。整个夏天，办公室的荧光屏上显示的都是处于病态且越发恶化的英镑状况。库姆斯每天都会从涉外部门的研究组接到报告，说钱正源源不断地从英国流出。银行地下传来消息则称，英国的保险库中金条正大量地流失——倒不是因为地下室出现了不当之举，而是因为许多金条正被送往其他的保险库，以解决英国的国际债务问题。七层的外汇交易柜台则基本每天下午都会给出公开市场上英镑对美元的报价再次下跌的消息。7 ~ 8 月间，英镑对美元报价先从 2.79 美元降到了 2.7890 美元，后又进一步下跌至 2.7875 美元。纽约联储认为这次情况非常严重，所以库姆斯经常跟一个高挑、冷酷、温言软语的人交流这个问题，这人就是他的老板，该行总裁艾尔弗雷德·海耶斯（Alfred Hayes）。要知道，一般情况下外汇事务都由库姆斯一人处置，他只会定期向高层做例行汇报。

尽管表面看起来复杂得让人费解，但实际上，国际金融交易跟每个家庭的交易有着相同的本质。钱的问题困扰着一个国家，就跟困扰着一个家庭是一样的，都是因为支出太多而收入不足。外国商人把商品卖到英国，赚到的英镑在自己的国家花不完，于是他们就把剩下的英镑兑换成自己国家的货币。他们通过在外汇市场上卖出英镑来完成这一操作，就跟在证券市场卖出股票一样。英镑的市场价随着供需变化而波动，其他国家的货币也是如此——不过美元除外。如果把货币比作行星系统，美元就是太阳。因为自 1934 年起，美国承诺美元与黄金无限制自由兑换，任何国家都可以以 1 盎司兑 35 五美元的固定价格进行兑换。

人们出售英镑带来的压力导致英镑价格下跌。但英镑的波动受到严格的限制，市场因素对英镑价格的影响被限制在英镑票面价格上下两美分以内。如果剧烈的价格变动不受监控，全世界与英国有贸易往来的银行家以及商人都会发现自己被迫卷入了博彩游戏，从而不再与英国进行交易。所以，根据 1944 年在新罕布什尔州布雷顿森林（Bretton Woods）所订立的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国际货币规则，以及其后在其他多地对该规则的详细阐释，1964 年票面价值 2.80 美元的英镑被允许在 2.78 美元到 2.82 美元之间波动，这种对供求关系法则的限制由英格兰银行执行。如果某天一切顺利，外汇市场上英镑的报价可能会是——比如 2.7990 美元吧，比前一天收盘时上涨 0.0015 美元（这个数字看起来微不足道，但在百万美元的数量级上，这个数字就达到了 1500 美元，而百万美元是国际货币交易的基本单位）。发生这种情况时，英格兰银行无需采取任何措施。然而，如果英镑在市场上十分强势，上涨到了 2.82 美元（这种情况在 1964 年几乎没有可能），那英格兰银行就必须承诺（并且非常高兴地）以这个价格接受黄金或美元的兑换，以防止英镑价格继续上涨，并与此同时增加英国的黄金和美元储备，这两者可以作为英镑的支撑。另一方面（这种假设更为实际），如果英镑处于弱势，并且下跌到了 2.78 美元，英格兰银行则要誓死履行其职责，干预市场并用黄金或者美元买入市场上正以这个价格出售的全部英镑，不管这样做对他们自己的储备影响有多大。由此可见，一个挥霍无度的国家的央行，就像大手大脚花钱的家庭中的父亲一样，最终不得不支付这些账单。但在货币严重疲软的时期，中央银行损失的储备比预想中的更多，这是由于异常的市场心理。谨慎的进口商和出口商为了保护他们的资本和利润，会将持有的英镑总额降到最低、持有时间降到最短。货币投机者的鼻子可是很灵的，仿佛受过训练可以嗅出货币疲软，他们会猛扑向下跌的英镑并大量卖空，然后期待英镑继续下跌，届时买入获得利润。此时，英格兰银行在吸收直接的出售之外，还要吸收这些投机性出售。

货币疲软如果不被监管，其最终后果可能比一个家庭的破产要严重得多。这一后果便是贬值。像英镑这样的主要国际货币一旦贬值，将成为世界所有的中央银行从业者周而复始的噩梦，不管他们在伦敦、纽约、法兰克福、苏黎世或是东京。如果有一天，储备的大量流失导致英格兰银行不能或不愿意履行将英镑报价维持在 2.78 美元的职责，贬值将会成为必然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果。也就是说，2.78 美元到 2.82 美元的限制范围会突然被打破，政府给出一道简单的指令，英镑的票面价值就会降低，随后一系列新的限制将会围绕新的票面价值建立起来。危险的核心在于，英国也许控制不住这之后可能出现的混乱局面。贬值作为货币陷入病态之时最英勇也最危险的补救方式，理应被人们畏惧。通过货币贬值，一个国家的商品对于其他国家来说变得便宜了，于是该国的出口得到了提升，国际账户中的赤字开始减少或者消除。但与此同时，贬值使得进口商品以及国内商品价格相对提升，由此降低了该国人民的生活水平。这是一种激进的手术，治愈疾病的代价是牺牲病人的力量和健康——在多数情况下，还牺牲了病人部分的骄傲和威望。最糟糕的一点是，如果贬值的货币是英镑这样在国际交易中广泛使用的货币，那么这种疾病——或者更准确地说，这种治疗——有可能具有传染性。对于那些在保险库内存有大量贬值货币币种的国家来说，贬值的影响就如同保险库失窃。这样的国家和其他一些国家发现，由于贬值的作用，他们处在了交易中不可接受的劣势地位，他们可能不得不让自己国家的货币竞争性地贬值。一种向下的螺旋由此产生：未来贬值将继续的传言四起，人们对他国货币信心缺失，于是他们不愿意进行跨国界的交易，进而导致国际贸易趋于衰退，全世界数以亿计的人生活所需的食物和房产受到影响。这样的病症自古以来就在典型的贬值之后出现，例如 1931 年英镑退出金本位制（Gold Standard）[1] 至今依旧被看做 20 世纪 30 年代全球萧条的重要原因。

这个过程对于国际货币基金组织（International Monetary Fund）的 100 多个成员国的货币来说都是类似的——国际货币基金组织是依据布雷顿森林体系而成立的国际组织。对于任何一个国家，收支顺差意味着该国央行将积聚美元这种可与黄金自由兑换的货币，不管是直接积聚还是间接积聚。

---

① 金本位制是以黄金为本位币的货币制度，在该制度下，单位货币价值与金价挂钩。该制度盛行于 1880 年到 1914 年间，现已崩溃。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果一国货币需求足够高，该国就可以重新评估货币并让其升值——与贬值相对——就像德国和荷兰在 1961 年所做的那样。与此相反，如果收支出现逆差，一系列情况将接踵而至，并可能最终导致该国货币被迫贬值。货币贬值对国际贸易造成的影响大小取决于这种货币在国际上的重要程度（1966 年 6 月，印度货币卢比大幅贬值，尽管这对印度来说是件十分严重的事，却没有让国际市场泛起一丝涟漪）。甚至连高高在上的美元也无法对收支逆差或投机带来的影响免疫，这便是对这场复杂游戏的规则的简要概括，在这场游戏中，任何地方的任何人都身不由己。因为美元与金价挂钩，它便成了其他货币的标准，它的市场价格也因此不会产生波动。然而，美元会遭遇另一种疲软，虽没有前一种显而易见，但危险程度丝毫不减。当美国花出去的钱（进口支出、国际援助、投资、贷款、旅游费用或军事花销等都包括在内）大大超过其收回来的钱，得到这笔差额的人就可以自由地用他们刚刚得到的美元来购入本国货币，进而引起他们国家的货币相对美元价格走高。价格走高之后，这些国家的央行就会购入更多美元，因为他们可以把这笔钱交给美国政府以交换黄金。所以，当美元疲软之时，美国政府会损失黄金。法国拥有着强势货币，且其政府对美元没有特殊的偏好。1966 年秋季之前的几年内，仅法国一个国家，每月就要例行从美国政府那里换得超过 3000 万美元的黄金。1958 年，美国的国际账户开始出现严重赤字，1958 年到 1968 年年中这段时间，美国的黄金储量减少了一半——从 228 亿美元减少到了 114 亿美元。如果黄金储备降到了难以接受的水平上，美国便不得不食言，让美元相对黄金的价格降低，甚至完全停止出售黄金。无论采取哪种措施，结果都是贬值。而由于美元卓越的地位，美元贬值对世界货币秩序带来的破坏性影响将比英镑贬值更大。

海耶斯和库姆斯年纪都不够大，都没有作为银行业者亲身经历过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1931 年的事件[①]。但两人作为国际银行业勤奋而敏感的后起之秀，了解一下那次事件还是很有必要的。他们发现，随着 1964 年夏日绵延而至，他们几乎每天都需要打越洋电话给英格兰银行的同事们——当时的行长克罗默伯爵（the Earl of Cromer）以及他的外汇事务顾问罗伊·A.O. 布里奇（Roy A. O. Bridge）。通过相互交流以及其他一些渠道，海耶斯和库姆斯越发清楚地知道，英国国际账户不平衡问题根本只是冰山一角。人们对英镑固有的信任正陷入危机，其主要原因似乎是英国保守党政府将在 10 月 15 日面临的选举。国际金融市场最讨厌并害怕的东西莫过于不确定性。任何的选举都意味着不确定，所以英国人投票前夕，英镑总有上下波动。但对于那些炒货币的人来说，这次的选举似乎异常险恶，因为他们预计工党的候选人将会执政。首先，伦敦保守的金融家们（更不用说欧洲大陆的金融家了）对工党所推举的首相人选哈罗德·威尔逊（Harold Wilson）抱有几乎不理性的怀疑态度。其次，威尔逊先生的一些经济顾问在他们早期的理论文章中都不加掩饰地赞扬了英镑贬值将带来好处。再次，上次工党执政时的情形还历历在目，1949 年那次英镑汇率可是从 4.03 美元直降到 2.80 美元啊。

此情此景之下，世界货币市场上几乎所有交易者都心存焦虑，不管是普通的国际商人还是进行外币到外币交易的投机者都想抛出手上的英镑，至少要到选举结束才会考虑购回。跟其他的投机性冲击相同，这次冲击也形成了恶性循环。每当英镑价格小幅下降，人们对英镑的信心就会进一步下降，于是国际市场上的英镑价格又会继续一路走低。国际市场上的外汇交易呈现奇怪的分散状，不在任何一栋中央大厦内进行，而是通过电话或电报完成。世界上主要的城市都设有交易柜台，人们相互打电话、发电报以完成交易。与此同时，随着英格兰银行捍卫英镑的举措实施，英国的储备一路减少。9 月初，海耶斯前往东京参加了国际货币基金组织成员年会。

---

① 1929 年经济危机波及英国，导致英国经济萎缩、黄金外流，逼迫英国于 1931 年退出金本位制并将英镑贬值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在参会人员聚集的走廊内，他听到了一位又一位欧洲央行人士表达着对英国经济以及英镑前景的担忧。他们面面相觑，想知道为什么英国政府未在国内采取措施，监察其支出并改善其收支状况，为什么没有将英格兰银行的借贷利率——也就是所谓的银行贴现率——从当前的 5% 向上提升，因为这样做将会提高英国的利率并渡过这一时期，从而达到一箭双雕的效果：一方面抑制英国国内的通胀，另一方面则吸引其他金融中心对伦敦的投资，最终让英镑拥有更加强健的根基。

毫无疑问，来自欧洲大陆的银行业者们也把这个问题抛给了前来东京参会的英格兰银行成员。英格兰银行的人以及他们在英国财政部的同事们也确实问了自己这个问题。但上述解决方案显然是财政紧缩政策的前兆，并不受到选民们的欢迎，而保守党政府就如同之前各届政府一样，害怕在即将到来的选举中处于不利的地位，所以政府方面无动于衷。不过，如果仅从货币方面来看，9 月份英国的确采取了防御性措施。英格兰银行好几年来都与美联储保持着一项常设协议，协议规定两方中的任意一方可以在任何时候从另一方处获得 5 亿美元的短期借款，并且几乎无需任何手续。现在，英格兰银行接受了这项备用贷款，并从欧洲几家央行以及加拿大银行获得了另外 5 亿美元的短期贷款作为补充。这 10 亿的贷款，加上英国仅剩的一点黄金和美元储备，总共 26 亿美元，构成了可观的“弹药”储备。如果对英镑投机性的攻击持续下去或者愈演愈烈，英格兰银行将会在自由市场上用美元购入英镑，以此在战场上回敬对手。如此一来，攻击者可能会被击溃。

也许大家也已经预料到，工党在 10 月的选举中取胜后，投机者的攻势的确愈演愈烈。新一届英国政府一开始便意识到自己正面临着一场严重的危机，采取重大措施已经迫在眉睫。据说，最新选举产生的首相和他的金融顾问——经济事务大臣乔治·布朗（George Brown）以及财政大臣詹姆斯·卡拉汉（James Callaghan）认真考虑了英镑贬值的问题。不过这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方案被否定了。他们在 10 月以及 11 月初所采取的措施包括：对英国的进口紧急增收 15% 的费用（实际上就是全面提高关税）、增加燃油税、增加固定新资本收益和公司税。当然，这些都是通货紧缩和提振货币的措施，但国际市场似乎并没有因此放心。国内外许多金融家似乎对这些新税收的本质感到困惑甚至愤怒，尤其是当他们看到在新的预算下，英国政府在福利方面的支出不减反增之时。通常情况下，此类支出减少才是通货紧缩政策的常态。无论是哪种情况，抛售者——或者用市场术语来说叫空头——在选举结束后数周内依旧掌控着英镑市场，而英格兰银行则忙着用军火库中借来的那珍贵的 10 亿美元的弹药攻击对手。10 月底，他们用掉了接近 5 亿美元，可空头们还在无情地蚕食英镑，让其每次降低 0.01 美分。

面对事态发展，海耶斯、库姆斯以及他们在纽约联储银行的同事心中越发焦虑，他们跟英国政府一样恼怒，因为在应对攻击、捍卫货币之时，中央银行却几乎不知道这种攻击来自何方。投机是对外贸易中所固有的行为，本质上难以孤立、辨别甚至定义。投机有程度深浅，“投机”这个词本身就跟“自私”或“贪婪”这些词一样，含有某种批判性，但其实每一次货币交换都可以被称作投机——利用交易中得到币种的上升趋势投机、利用交易中给出币种的下跌趋势投机。投机程度量表的一端是完全合法的商业交易，其中伴随着具体的投机效果。订购美国商品的英国进口商可以合法地在交付前预付给对方英镑，如果他这样做，他便是在用英镑的下跌趋势投机。用英镑购买英国商品的美国进口商可以坚持并合法地推迟兑换英镑的时间并延迟支付，如果他这样做，他同样也是在利用英镑的下跌趋势投机（此类常见的商业行为分别被称作“提前”和“延后”，它们对英国的重要性令人吃惊。如果在正常时期，全世界购买英国商品的买家都选择延迟支付，哪怕只延迟两个半月，英格兰银行的黄金和美元储备就将消失）。量表另一端的货币交易商则用借来的英镑兑换美元。这样的交易商并不仅仅在保护自己的商业利益，更是参与了外币到外币的投机行动中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种行为叫做做空。他们指望之后英镑变便宜，届时候再购入英镑，还回欠下的债。这些人只是利用自己预期中的贬值来谋取利益而已。而且，由于当前国际货币市场中（经纪人）的佣金普遍低廉，此类操作成了世界上最吸引人的高风险赌博之一。

尽管与出口商和进口商们所采取的自我保护措施相比，这类赌博对英镑危机的贡献要小得多，却被许多人指责要为 1964 年 10 月和 11 月所有的英镑问题负责。来自英国议会的指责尤其猛烈，议会中有人生气地提及“苏黎世地精们”[①]的投机活动。单单提及苏黎世是因为瑞士的银行法对存款者的身份信息严格保密，于是成了国际银行业中的走私窝点，来自全世界许多地区的货币投机行为都会通过苏黎世来实现。除了低廉的佣金以及匿名保障，货币投机还有另一个吸引人之处：证券交易所、赛马场和赌场都有关门的时候，但由于时差和发达的电话系统，世界货币市场事实上永无闭门之时。伦敦的货币市场比欧洲大陆晚开一个小时（1968 年前都是如此，此后英国采用了欧洲大陆时间）、纽约比伦敦晚五（现在是六）个小时、旧金山又比纽约晚三个小时、东京则差不多在旧金山闭市的时候开市。全世界各处真正上瘾且无药可救的赌徒，除非缺觉或缺钱，否则他们不会停止手头的操作。

“打压英镑的并非苏黎世地精们。”一位资深的苏黎世银行家后来坚持这样说——却没有声称他们那里没有地精。然而，有组织的做空——或者拿交易者的话说叫大量沽空——一定正在进行中。伦敦的英镑捍卫者和纽约的支持者们甘愿付出极大的代价，只为一睹他们隐形的敌手。

在这样的情况下，11 月 7 日开始的那个周末，世界几个主要央行的人聚集在瑞士巴塞尔，举行了他们每月例行的会议。这一例会自 20 世纪

① 苏黎世地精（gnomes of Zurich）用于指代瑞士的银行从业者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

30 年代便开始定期举行，只在二战期间中断了几年。与会人员是国际清算银行（Bank for International Settlements）的董事们。1930 年，国际清算银行成立于巴塞尔，主要职责是作为票据交换所处理一战遗留的费用赔偿问题，但渐渐地，其开始致力于国际货币合作，还意外地成了央行成员们的聚会场所。正因为如此，与国际货币基金组织相比，该会议资源相对有限，且仅限于成员参与。但与其他专属俱乐部一样，这里是做出重大决定的地方。该行董事会代表来自英国、法国、联邦德国、意大利、比利时、荷兰、瑞典和瑞士。简言之，就是西欧经济大国。不过，美国也一定会每月例行前来做客，加拿大和日本方面到访的频率则相对较小。美联储的代表基本一直都是库姆斯，偶尔也派海耶斯或其他来自纽约的高管前来。

由于万事万物的本质规律，不同央行之间存在着利益冲突。他们针锋相对的样子就像是牌桌上对峙的玩家一般。其实，由钱引发的国际问题由来已久，几乎跟由钱引发的个人冲突有着同样长的历史。可即便如此，国际货币合作却是新生事物，这真是令人咋舌的一点。一战前那么长的时间里，国际货币合作从未出现过；20 世纪 20 年代，国际货币合作主要通过中央银行从业人士之间的私交纽带而存在，常常在政府的淡漠态度之下努力维系；官方层面上，国际货币合作第一次颤抖着起步则借助了国际联盟金融委员会（Financial Committee of the League of Nations），该组织的职责是鼓励共同行动以防止货币灾难的发生。1931 年英镑崩溃及其无情的余波充分证明了这个委员会的失败。但是好日子在前方。1944 年，国际金融会议在布雷顿森林召开，本次会议不仅标志着国际货币基金组织的诞生，还建立起了战后国际货币体系的整个框架结构，帮助建立并维系固定汇率制。同时，本次会议决定成立世界银行（World Bank），致力于让资金更灵活地从富国流向穷国或遭战争摧残的国家。这次国际金融会议是经济合作领域的一大里程碑，堪比联合国成立在政治事务方面的作用。这里只列举此次会议的一项成果：1956 年苏伊士运河危机（Suez affair）中，国际

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

货币基金组织为英国提供了价值超过 10 亿美元的信贷，从而将一场极大的国际金融危机扼杀于摇篮之中。

其后的几年内，经济变化与其他变化一样，速度越来越快。1958 年后，货币危机几乎在一夜之间迅速涌现。可国际货币基金组织由于机构体制运行拖沓，有时无法独自应对这类危机。此情此景之下，新的合作精神再次涌现。这一次，领头的是全世界最富有的国家——美国。自 1961 年起，联邦储备银行获联邦储蓄委员会及设于华盛顿的美国财政部批准，与其他主要的中央银行携手，共同致力于建立一个永久待命的周转信贷体系，这一体系没过多久就被称为"交换网络（swap network）"。该网络的建立是为了弥补国际货币基金组织长期信贷机制的不足，让那些需要短期信贷的央行即刻获得这笔资金，以便迅速且有力地捍卫本国货币。它的有效性不久将会接受检验。自 1961 年启动到 1964 年秋季，在抵御突发和剧烈的投机攻击中，交换网络扮演了重要的角色且至少捍卫了三种货币：1961 年末的英镑、1961 年 6 月的加拿大元以及 1964 年 3 月的意大利里拉。到了 1964 年秋季，交换协议（swap agreements，法国人叫"L'accord de swap"，德国人则称"die Swap-Verpflichtungen"）成了国际货币合作的垫脚石。事实上，11 月的那个周末，英格兰银行高官们前往巴塞尔开会之时认为必须要获取的那 5 亿美元的贷款就是交换网络的一部分。与其成立之初的小心翼翼相比，此时的交换网络已经大大扩展了。

至于国际清算银行，其作为金融机构在这个机制中仅仅起到了一个小小配件的作用，但是其作为聚会场所，这些年来却扮演着一个举足轻重的角色。国际清算银行每月的董事例会给了（并且会继续给）中央银行从业人员一个在非正式气氛中交流的机会——他们可以在这里自在地相互闲聊、交换看法、交流各自的猜测，做到无法通过邮件或越洋电话来畅快实现的事情。巴塞尔地处莱茵河畔，是一座具有中世纪特色的城市，城中四处可见 12 世纪哥特式大教堂竖立的尖顶，且古往今来都是繁荣的化工工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业中心。当初，选择这里作为国际清算银行所在地是因为这里是欧洲铁路体系的一个节点。时至今日，大多数国际银行业者都习惯乘坐飞机出行，巴塞尔的这一优势成了劣势，因为长途飞机并不到达此处。与会代表必须在苏黎世下飞机，然后换乘火车或汽车前来。但另一方面，巴塞尔拥有数个一流的饭店。也许在央行代表们眼中，享受这一优势比克服交通不便更为重要，因为中央银行业——至少欧洲的中央银行业——与享受美好生活密不可分。比利时国家银行（National Bank of Belgium）的一位行长曾经一脸严肃地对一名访客说过，自己离开银行酒窖的时候应该让酒窖变得比自己来时更好，他觉得这是自己的职责之一。法兰西银行午餐会主办方会用道歉的语气告诉所有来宾：“依照本行传统，我们只提供简单的食物。”但之后的就餐期间，人们就开始不停地讨论有关酒的话题，甚至讨论银行业务都成了一件尴尬的事情（如果还能讨论这事儿的话）。显然，简约的传统也得到了尊重，上白兰地之前整个午餐会只提供一种酒。意大利银行的餐桌也同样优雅（有人说是罗马最佳），周围的墙上还挂着文艺复兴时期的绘画，用于装点用餐环境。这些绘画都是无价之宝，是多年以来抵押贷款出现坏账时，银行收回的抵押物。而在纽约联储银行，任何酒类都几乎不会上桌，银行业务是用餐期间一贯讨论的话题，倘若银行官员对食物来了一句评价，哪怕是批评意见，在厨房工作的女士们也会几近可悲地心怀感激。但话又说回来，纽约联储银行不在欧洲。

在这个民主的时代，欧洲的中央银行业被认为是贵族式银行业传统最后的堡垒，在这样的传统中，智慧、优雅和文化与商业的精明，甚至无情简单地融合在一起。与纽约联储银行的保安不同，欧洲央行的保安们习惯了穿着礼服上岗。一代人以前，中央银行从业者之间的称呼必须要正式。有些人认为首先打破这一规则的是英国人。据称，二战期间一道泄露的密令中提到：英国政府和军事当局准备对美国的同事们直呼其名。无论如何，现今欧洲和美国中央银行从业人员之间直呼其名的情况屡见不鲜，其中一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个原因毫无疑问是战后美元影响力的提升（另一个原因是，在这个新起的合作时代，央行从业者之间见面比以前更加频繁——不仅仅在巴塞尔，也在华盛顿、巴黎和布鲁塞尔，在多个国际组织旗下大约有六个特别银行委员会的例会。经常在那些城市的酒店大厅里走动的一直是同一批银行业的高层，于是其中的一位觉得，他们肯定给别人留下了“世界一百强”的印象，就像歌剧《阿依达》[①]凯旋的场景里手持长矛在台上来来回回走动的人）。语言，也如同使用语言的礼仪一般，倾向于追随经济实力。欧洲央行从业者一直以来都用法语（“烂法语”，有人如此抱怨）相互交流，但在英镑稳居世界第一货币宝座的那段相当长的时间内，英语渐渐成了央行首要使用的语言，后来在美元统治之下，这种情形继续保持了下去。除法兰西银行外，每个中央银行的高管都乐意并经常性地使用英语交流。此外，考虑到大多数英国人和美国人都不愿意或者没有能力学习任何外语，就连法兰西银行的官员们也不得不随时把翻译带在身边（不过克罗默伯爵却蔑视这种传统，说起法语来驾轻就熟）。

在巴塞尔，人们更加珍视便捷和美食而非外表的光鲜。许多与会代表都喜欢火车站那间外表简陋的餐馆，国际清算银行本身也并不起眼，坐落于一间茶社和一家理发店之间。在 1964 年 11 月的那个周末，副总裁库姆斯是联邦储备系统唯一的与会代表，之后在危机前期和中期，他也确实成了美国银行业的关键代表。库姆斯忠实于自己所在机构的传统，本人并不是一位美食家，他真正的兴趣却在于体味会议以及参与者的个人感受，但他会以一种漫不经心的方式热情地与其他人吃饭和畅饮。他是这项任务完美的人选，因为他对所有外国同事都怀揣着毋庸置疑的信任和尊重。几家主要央行的其他从业人员都习惯性地用名字来称呼他——更多是出于对他深厚的感情和仰慕，而非为了顺应潮流去改变习俗。他们相互交流之时，

---

①《阿依达》（Aida）是意大利作曲家朱塞佩·威尔第的歌剧作品，1880 年于巴黎首演，主角名叫阿依达。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈到库姆斯也同样会使用名字。“查理库姆斯（Charliecoombs）”这个名字在中央银行圈里极为重要且人尽皆知。圈里的人会告诉你，查理库姆斯是新英格兰人（他来自马萨诸塞州的牛顿市），尽管他字字清晰的演讲和冷冷的态度让他看起来有点冷酷和不近人情，但他的确是个温暖且直觉敏锐的人。查理库姆斯虽是哈佛毕业生（1940 级），却一副谦逊的白发老头形象，带着一副半框眼镜，加之他的行为举止，你很容易把他当成典型美国小镇上的银行总裁，而非一位掌握着世界上最复杂技能的大师。人们普遍承认，如果交换网络背后存在着那么一位天才，那就是来自新英格兰的交易人——查理库姆斯。

巴塞尔一如既往地举办着一系列正式会议，每一个都有着自己的日程，但这里同样也一直以来都是进行非正式谈判的地方。一些低级的会议在宾馆房间和办公室里召开，人们在周日的正式晚宴上不受日程束缚地畅所欲言，讨论一些被库姆斯称作“时下最热议题”的话题。毫无疑问，时下最热的话题便是英镑的状况——整个周末库姆斯听到的讨论也的确都与之有关。“通过人们的讨论，我清楚地知道大家对英镑的信心正在丧失。”他如此说道。大多数银行家脑中都盘旋着两个问题：首先，他们想知道英格兰银行是否会通过提高借贷利率来减轻英镑的压力。英格兰银行的人也在场，但要得到这个问题的答案，可不是光问一问他们的意图就可，即便他们愿意说，他们也说不出来，因为英格兰银行得不到英国政府许可（在实际操作中这种许可更接近于指示）就无权擅自改变利率，而由选举产生的政府对于货币紧缩怀有一种天然的厌恶。其次，他们想知道如果投机性冲击继续下去，英国是否有足够的黄金和美元用于抵御攻击。除去交换网络提供的 10 亿美元贷款所剩部分以及在国际货币基金组织剩余的提款权，英国政府仅剩下官方的货币储备，而这项储备上周已经降到了多年以来的最低水平——25 亿美元。比这更可怕的是，这项储备还在以可怕的速度继续减少。根据专家猜测，在上周一个行情不好的日子，储备缩水了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8700 万美元。这样的日子要是持续一个月，这笔储备将会就此消失。

库姆斯表示：即便如此，那周末的巴塞尔没有一人料到，英镑会在当月后半段遭遇如此之大的压力。他心惊胆战却又坚毅果决地回到了纽约。英镑捍卫战的战场从巴塞尔迁出，没有来到纽约，而是去了伦敦。当下的大问题是：英国是否会在那周提升银行利率，问题的答案将在 11 月 12 日周四揭晓。如同他们做诸多事情时一样，英国人在银行利率问题上也习惯性地沿袭惯例。如果英国人决定改变利率，那么在周四正午（就在此刻，别无他时）英格兰银行底层的大厅里将出现一个指示牌，宣布新的利率。与此同时，一位称作政府经纪人（Government Broker）的职能人员将会身穿粉色外套、头戴高帽，匆匆沿着盔街（Throgmorton Street）来到伦敦证券交易所，然后遵照仪式站上讲台，宣布这一新的利率。周四正午已过，利率没有改变。显然，在选举中获胜的工党政府在决定银行利率方面跟之前的保守党政府一样困难重重。看到政府此般的优柔寡断，散布于世界各地的投机者做出了无比一致的反应。11 月 13 日周五前，英镑经历了小幅上扬，究其原因，恰恰是由于投机者们预测银行利率会上涨。于是 11 月 13 日，英镑遭受了可怕的打击，收盘之时跌到了 2.7829 美元——仅比官方底线高 0.29 美分。为维持这个水平，英格兰银行频频干预市场，其储备也进一步损失了 2800 万美元。第二天，伦敦《泰晤士报》上署名为“我们的城市编辑（Our City Editor）”的金融评论员也松了口。“英镑，”他写道，“看起来并不像人们期待的那样坚挺。”

接下来的一周，英镑市场重复了本周的行情，只是幅度更大。周一，威尔逊首相效仿温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill），试图以言语作为武器。在伦敦市政厅华丽的特别晚宴上，他面对许多身份尊贵的来宾发表了讲话，这些来宾包括坎特伯雷大主教（Archbishop of Canterbury）、大法官（Lord Chancellor）、枢密院议长（Lord President of the Council）、掌玺大臣（Lord

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Privy Seal）、伦敦市长（Lord Mayor of London）以及他们的妻子们。威尔逊强有力地宣称："我们不仅有信心也有决心保持英镑坚挺并高涨。"他还保证，政府将会毫不犹豫地采取任何必要措施来达到这一目标。威尔逊首相尽量避免提及"贬值"这个可怕的词，整个夏天以来，英国其他官员全都如此。他明确表示，政府认为当前情况下此举不在考虑范围内。为了强调这一点，他对投机者发出了警告："如果有人怀疑（我们）决心的坚定性，不管这些人来自国内还是国外，让他们做好准备，为不信任英国付出代价吧。"在此般言语攻击面前，投机者们也许惧怕了，也可能他们预计周四银行利率将会上升，不管出于哪种原因，投机者再次放弃了对英镑的攻击。周二和周三，尽管交易市场上英镑并未高走，但也比上周五的水平略高，且没有依靠英格兰银行出手相助。

根据后续报道，截至周三，英格兰银行和英国政府就银行利率问题已经私下发生了一次争吵——克罗默伯爵认为对于银行来说，利率提升1%或者2%是绝对必要的。威尔逊、布朗和卡拉汉却依旧反对。争论而结果是，银行利率并未于周四上涨，此般不作为导致了危机的加剧。11月20日周五，伦敦市阴云密布。由于投资者纷纷从股市撤资以抛售英镑，伦敦证券市场遭遇了可怕的一日。英格兰银行当前已经决定筑起最后一道防线，将英镑价格维持在2.7825美元——比底线高0.25美分。周五，英镑刚好以这个价格开盘，在投机者抛售攻击的压制下，一直保持这个价格到收盘。同时，英格兰银行以2.7825美元的价格购入了市场上所有在出售的英镑，从而进一步耗损了储备。现在，人们抛售速度越来越快，几乎不再试图隐藏自己所在的地理位置，因为显然全世界都有人在抛售——主要来自欧洲各个金融中心，但也有些来自纽约，甚至就来自伦敦当地。贬值即将出现的传言席卷了欧洲大陆的各大交易所。伦敦当地也出现了士气低落的不祥之兆：现在，甚至连伦敦的人们都开始公开地讨论贬值。周四，在伦敦的一处午餐会上，瑞典经济学家和社会学家贡纳尔·米达尔（Gunnar Myrdal）暗示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道，小幅度的贬值也许是现今解决英国问题的唯一途径。来自国外的这一评论打破了坚冰，此后，英国人也开始用起了“贬值”这一可怕的词汇。第二天早上的《泰晤士报》上，“我们的城市”版面编辑本人也做出了评论，语调像极了正准备缴械投降的将军。他说：“不加选择地谣传英镑贬值是有害的，但将这个词语看成禁忌则会让情况更糟。”

当夜幕最终降临，英镑及其捍卫者终于有了喘息的机会，英格兰银行有一个周末的时间来评估当前的状况。评估结果丝毫不让人安心，英格兰银行 9 月时通过扩展交换协议所得的 10 亿美元贷款大多都耗费在了捍卫战中，已经所剩无几。国际货币基金组织所提供的提款权则基本无用，因为这笔交易需要好几周才能完成，可事态却一触即发。英格兰银行仍然并且唯一拥有的便是本国的储备，这笔储备当日消耗了 5600 万美元，现在还剩大约 20 亿。不止一位评论员把这个顽强的国家当前的情况与其在 24 年前的不列颠之战（Battle of Britain）[①] 中的情形进行了类比，把这笔钱比作了当年所剩无几的战斗机组。

这个类比有些夸大，但考虑到英镑现在以及一直以来对英国的意义，也还算是说到了点子上。在这个物质的年代，英镑重要的象征意义几乎比得上旧时的皇冠。英镑的态势几乎就是英国的态势。英镑是最古老的现代货币，人们认为“英镑（pound sterling）”一词的诞生远早于诺曼征服（Norman Conquest）[②]，源于撒克逊国王们的年代[③]。国王们发行了银便士（silver penny），又叫做“sterlings”或者“starlings”，因为这些钱币上

① 指 1940 年德国与英国空军的战斗，是世界历史上规模最大的空战，英国一度岌岌可危。

② 1066 年，诺曼底公爵威廉为争夺王位，率兵从法国入侵英国，击败英王哈罗德的军队后加冕为王。

③ 公元 5 世纪至 6 世纪，古代日耳曼人的分支盎格鲁－撒克逊人移民到大不列颠岛，后来逐渐和当地土著凯尔特人、诺曼人等融合，形成了现在意义上的英吉利人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面有时会刻有星星（star）。250 个银便士就等于 1 磅纯银（而先令 [shilling] 直到诺曼征服之后才出现，1 先令等于 12 银便士或者 1/12 英镑）。所以在英国，大额支付一开始就用英镑结算。然而，在诞生之初的那几个世纪里，英镑绝不是一种牢固而稳健的货币，这主要因为早期君王们令人遗憾的坏习惯：他们通过给货币掺入杂质来缓解自身周期性的财政问题。一个不负责任的国王会把大量的银便士熔化，掺入基底金属却不再加银，然后再铸成新的钱币。通过这样的方式，他就可以神奇地让 100 英镑变成 110 英镑。伊丽莎白一世[①]通过精心策划终结了这种做法。1561 年，她突然召回了前任君主们发行的所有掺入了杂质的钱币。加之当时英国贸易的发展，此举引发了英镑价值的剧烈上扬。伊丽莎白一世退位后不到一个世纪，“sterling”一词就衍生出了一个形容词义项：“非常出色，可以经受任何考验。”这个意思保持至今。17 世纪末期，英格兰银行成立并开始处理政府财政，直到此时，纸币才开始被公众信任，开始大规模使用，并开始以金和银作为后盾。随着时间的推移，与银相比，金在货币中的地位逐渐攀升（在现代世界，货币储备所用的金属不再是银，并且大约只有 6 个国家把银当做主要的金属辅币），但是英国直到 1816 年才开始采用金本位制——也即承诺随时用金币或金条赎回纸质货币。沙弗林金币（gold sovereign）价值一英镑，首次出现于 1817 年，在维多利亚时代的人而非白芝浩眼中，英镑逐渐开始象征稳定、富裕甚至快乐。

繁荣便会招致竞争。其他国家看到了英国的繁荣，相信金本位制至少起到了部分作用，于是便争相采用了这种制度：德国在 1871 年采用；瑞典、挪威和丹麦在 1873 年；法国、比利时、瑞士、意大利和希腊在 1874 年；荷兰在 1875 年；美国在 1879 年。但结果却令人失望，后来者中几乎没有一个立刻变得富裕起来。回溯英国的情况，似乎其富裕并不是因为采用了

① 伊丽莎白一世（1533—1603），名为伊丽莎白·都铎，是都铎王朝最后一位君主。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金本位制，而是在金本位制不尽如人意的情况下依旧取得了繁荣。此后，英国依旧继续保持着全球贸易中无可争议的霸主地位。一战前的半个世纪里，伦敦曾是国际金融的中间人，而英镑在国际金融中类似于官方媒介。后来大卫·劳埃德·乔治（David Lloyd George）[1]怀旧地写道：1914 年前“盖伦敦印的凭证”——也就是“有伦敦银行签印的取英镑的凭证”——“跟文明世界任何港口的通行金圈印一样宝贵”。然而，这抒情诗般情况的基础是各方力量巧妙的平衡，当一战的来袭将美元托上去，英镑的最高权威便受到了挑战，这片诗情画意也随之被打破。1914 年，为筹措资金抗击敌方力量，英国遭遇了巨大的财政压力，于是便采取了降低黄金需求的措施，金本位制只剩下了一个虚名。同时，英镑对美元的汇率也从 1 英镑对 4.86 美元降到了 1920 年的 1 英镑对 3.20 美元。为恢复昔日的荣耀，英国政府于 1925 年全面恢复了金本位制，且定下的英镑黄金兑换比相当于把英镑对美元的汇率恢复到 1 ∶ 4.86。此次行动对英镑估价严重过高，不仅导致了英国国内长期萧条，更导致了下达这一指令的财政大臣——温斯顿·丘吉尔的政治生涯失落了 15 年。

20 世纪 30 年代的货币崩溃却并非始于伦敦，其源头是欧洲大陆。1931 年夏，奥地利首席银行信贷银行（Creditanstalt）突然遭遇了挤兑，导致其货币崩溃。银行崩溃的多米诺骨牌效应——如果真的存在这种东西的话——开始出现。此次相对较小的灾难给德国人带来了损失，导致了德国银行业危机，接着，由于英国的基金大量被冻结在破产的欧洲机构中，恐慌跨越了英吉利海峡，侵袭了高贵的英镑。用英镑兑换黄金的需求急剧增加，英格兰银行即便拥有法国和美国方面的援助贷款，依旧很快就难以维系。英国面临着两难的选择，要么制定一个近乎高利贷的银行利率——8%~10%——将基金留在伦敦并控制黄金外流，要么只能放弃金本位制。

---

① 大卫·劳埃德·乔治（1863—1945），英国自由党政治家，历任下议院议员、财政大臣、陆军大臣、首相等职位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一种选择被认为不合情理，因为其将会导致国内经济进一步衰落，而在当时的经济环境下，已有超过250万人失业。于是，英格兰银行于1931年9月21日宣布放弃金本位制，不再担负兑换黄金的职责。

此举就如同闪电一般击中了金融世界。1931年时，英镑的地位无比尊贵，甚至连既已成名的英国经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）都（并不完全带有讽刺意味地）将其评价为：英镑没有离开黄金，是黄金离开了英镑。无论如何，旧体系的栖息之所已然逝去，随之而来的是一片混乱。在短短几周内，处于英国政治或经济统治下的国家（他们遍及世界大多数地区）全都摈弃了金本位制，其他主要货币中的大部分要么抛弃了金本位制，要么大大降低了其兑换黄金的比率。在自由市场上，英镑兑换美元的汇率已经从1∶4.86降到了1∶3.50。随后，美元——金本位制潜在栖息之所——也放弃了挣扎。1933年，这次史上最糟的萧条迫使美元脱离了金本位制。一年后，美国调整了金本位制的形式，恢复了一种叫做金汇兑本位制（gold-exchange standard）的制度。这种制度将不再使用金币，美联储承诺以金条的形式向其他中央银行出售黄金，但不再向中央银行以外的人出售。同时，美联储也调整了黄金的售价，美元贬值了41%之多。美元的贬值操作使得英镑恢复了以往与美元并驾齐驱的地位。但是英国方面发现，自己曾经依靠的安全港湾如今自身难保。虽然英镑依旧安全地与美元绑在一起，却没有带来丝毫慰藉。不过尽管如此，其后的五年内，以邻为壑成了国际金融的准则，英镑对别国货币的汇率没有很大损失。二战爆发之时，英国政府大胆地将英镑报价定在了4.03美元，并采取控制措施将其保持在这个水平，是以挑战自由市场。英镑在这个价格上维持了10年。但这只是官方层面的情况，在中立国瑞士的自由市场上，随着英国在二战期间军事财富的变化，英镑价格一直在波动，最差时曾跌至两美元。

二战结束后，英镑几乎一直身陷麻烦之中。布雷顿森林会议确定了国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际金融新的游戏规则，这一规则意识到过去的金本位制太过死板，而 20 世纪 30 年代虚拟的纸币本位制则太不稳定。于是会议决定采用一种折中的办法：货币中新的王者——美元继续在金汇兑本位制下与黄金挂钩，而英镑以及其他主要货币则不再与黄金挂钩，转而与美元挂钩，汇率则被限制在一定范围内。的确，战后时代一开场就见证了英镑的贬值，幅度堪比 1931 年，不过后果远没有那次严重。布雷顿森林会议凸显了英镑以及欧洲绝大多数货币估价过高的事实。货币代表着一国的经济，相较于这些国家国内不景气的经济状况，他们的货币价格过高，完全依靠政府管控才得以维持。所以，贬值传言传了一年半后，1949 年秋，英镑黑市交易风生水起，黄金的流失将英国的储备降到了一个非常危险的低水平上，英镑从 4.03 美元贬值到了 2.80 美元。除美元和瑞士法郎外，非共产主义世界所有重要的货币几乎都立即追随了英镑的脚步。但这次却没有出现贸易枯涸或其他混乱的情况，因为与 1931 年及其随后几年的贬值不同，1949 年的贬值并非萧条中的国家为获得竞争优势不计后果且难以把控的尝试。这次的贬值仅意味着受战争摧残的国家已经恢复到了一定的水平，可以在没有人工支撑的情况下，在相对自由的国际竞争中存活。事实上，国际贸易不仅没有干涸，反而迅速恢复了起来。不过，即便在更合理的新估价下，英镑依旧没能止住颓势。不同程度的英镑危机分别出现在 1952 年、1955 年、1957 年和 1961 年。根据以往的情况，英镑的好坏准确地预示了英国作为世界大国的兴衰，这次英镑既不带感情也不够明智地再次陷入了周期性的颓势之中，似乎暗示着英国 1949 年采用过的那些整顿措施已经不足以挽回如今衰败的局面。

1964 年 11 月，所有这些暗示及其羞耻的并发症没能逃脱英国公众的眼睛。危机四伏之时，人们对英镑的充满情感的交流都很好地体现在了《泰晤士报》著名的读者来信栏目论坛里。一位名叫 I.M.D. 利特尔（I. M. D. Little）的读者尽数表达了自己对英镑捶胸顿足般的哀叹，尤其着墨于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英镑贬值的不安传闻——他声称这更多地事关经济而非道德。有一些人迅速回复了利特尔，其中就包括C.S.哈德菲尔德（C. S. Hadfield）。哈德菲尔德质问道：还有什么能比利特尔的来信更能让人看到一个时代灵魂的缺失？贬值不是道德问题？“贬值完完全全就是赖账，竟然变成了可敬的事情！”哈德菲尔德哀嚎道，完全是一副愤怒的爱国者腔调，英镑诞生有多久，这种腔调就有多久的历史。

巴塞尔会议后的第10天，纽约联储银行人员首要关注的不是英镑而是美元。美国的国际收支逆差已悄悄接近60亿美元/年的警戒水平。人们越发清楚地认识到，如果英国提高银行利率而美国不采取相应行动，结果只会让投机者从攻击英镑转为攻击美元。海耶斯、库姆斯以及华盛顿货币界权威——联邦储蓄委员会主席威廉·麦克切斯尼·马丁（William McChesney Martin）、财政部部长道格拉斯·狄龙（Douglas Dillon）以及财政部副部长罗伯特·鲁萨（Robert Roosa）——一致认为，如果英国提高利率，美联储为求自保也将不得不竞争性地提升美元利率（当前利率为3.5%）。在这段微妙的时期，海耶斯同他伦敦的同事克罗默伯爵进行了多次视频对话。克罗默伯爵是一位真正的贵族——乔治五世（King George V）[①]的教子、第一代克罗默伯爵埃弗林·巴林（Sir Evelyn Baring）[②]的孙子（巴林是英国驻派埃及的代表，在1884年到1885年期间是“中国人戈登［Chinese Gordon］[③]”的死敌），同时也是公认充满智慧的银行家。他43岁时就成了支配英格兰银行财富的人，是所有人印象中达成这一成就

① 乔治五世（King George V，1865—1936），全名乔治·弗雷德里克·恩斯特·阿尔伯特（George Frederick Ernest Albert），英国国王，印度皇帝。

② 埃弗林·巴林（Sir Evelyn Baring，1841－1917），英国行政官员和外交家。他作为英国代表和总领事统治埃及达24年之久。

③ 指英国军官查理·乔治·戈登（Charles George Gordon，1833—1885），因在中国指挥雇佣武力“常胜军”协助清军与太平军作战，获得清朝皇帝封赏而被世人取绰号为“中国人”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最年轻的人。他和海耶斯在巴塞尔以及其他地方频繁会晤，于是成了真诚的朋友。

无论如何，11 月 20 日周五下午，联邦储备银行得到了在前线捍卫英镑并借此展现善意的机会。事实证明，认为伦敦收市会带来片刻的喘息只是人们的幻觉。伦敦时间下午 5 点，纽约才正值正午，贪得无厌的投机者还有好几个小时能在纽约市场上抛售英镑，这就导致美联储的交易室成了英格兰银行捍卫英镑的临时指挥室。美联储的交易者将英国的美元——准确来说是英国通过交换协议借来的美元——作为弹药，将英镑价格牢牢维持在 2.7825 美元或以上，英国的储备为此承受了更加沉重的代价。所幸的是，纽约收市后，战火没有燃烧到旧金山或者世界另一端刚刚升起太阳的东京。显然，攻击者们已经荷包满满，至少这段时间是这样。

接下来的这个周末便是奇怪的现代周末中的一个，人们装作若无其事地坐在世界各地，共同商讨重要的事情、做出重要的决定。威尔逊、布朗和卡拉汉在英国首相的乡间别墅契克斯（Chequers）参加会议，原本的议程包括讨论国家防御政策。克罗默伯爵在肯特郡韦斯特勒姆（Westerham）。马丁、狄龙和鲁萨在华盛顿州或附近地区各自的办公室或者家中。库姆斯在新泽西州格林村（Green Village）的家中，而海耶斯则在新泽西拜访他的朋友们。在契克斯，威尔逊和他的两个财政大臣让军队人员径自讨论国防政策，自己却转移到了楼上的画廊，处理起了英镑危机的事宜。为了让克罗默伯爵参与到审议中来，他们与身处肯特郡的他保持着电话连线，对话时还用上了干扰系统，以防无形的敌人（投机者们）窃听他们的谈话内容。周六某时，英国方面做出了决定。他们不仅要将银行利率提升 2%（到 7%），而且将对抗传统，周一一早就调整利率，不再等到下周四。他们分析道：一方面，等到周四行动意味着要多等三个半交易日，这期间英国的储备肯定将会进一步流失，流失速度甚至还会加快；另一方面，打破传统将会让投机者们目瞪口呆，刚好彰显政府巨大的决心。决定一经下达，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

便通过驻华盛顿的英国人员传到了美国财政官员耳中，随后，位于新泽西的海耶斯和库姆斯也接到了消息。这两人知道，当前需尽快着手之前谈好的纽约银行利率提升一事，于是他们打电话预约了周一下午与联邦储备银行董事会的会议，因为没有董事会的动议，银行利率是无法变更的。海耶斯是个非常有礼貌的人，从那时起他便满是懊恼地表示：他担心自己那个周末让妻子失望了，不仅电话一直占线，而且受当时情况限制，完全无法为自己这不得体的行为做出一丁点儿解释。

英国方面已经采取的行动——或者说即将采取的行动——足以掀起国际金融动荡。自一战起，银行利率从未突破过 7%，并且仅有几次达到过这个数字。至于在非周四的日子里变更银行利率，则实乃凶兆——上次出现这种情况是在 1931 年。伦敦方面预计将在开市时变更利率，换算成纽约时间则是早上 5 点。库姆斯周日下午去了自由街纽约联储银行，打算在那里过夜，以便大洋彼岸开始行动时自己一切就绪。他找到了一个同伴一起度过夜晚，这个人就是时任外汇部门高级官员的托马斯·J·罗奇（Thomas J. Roche），罗奇已经习惯了在银行过夜，甚至在办公室放了个满当当的行李箱。罗奇把他的老板迎到了 11 楼的卧室区——一排跟汽车旅馆似的小房间，每个都配有淡棕色的家具、旧时纽约的画报、一部电话、一台带闹钟的收音机、一件浴袍和一套剃须组合。两人聊了一会儿这个周末的进展情况，然后才走了进去。5 点不到，他们被闹钟叫醒，吃完夜班员工做的早餐后就回到了七楼的外汇交易室，操作起他们的荧光屏来。

5 点 10 分，他们打电话给英格兰银行询问消息。伦敦市场刚一开市，银行利率变更的消息就在激动的人群之中进行了发布。库姆斯后来才得知，这次政府经纪人进入证券交易所时，人群的欢呼非常热烈，以至于他想宣布消息都有些困难。要知道，以往政府经纪人走进来的时候，人群可会突然鸦雀无声。英镑在市场上的第一反应，则像是（一位评论员后来评论道）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一匹嗑了药的赛马。银行利率调整后 10 分钟内，英镑就迅速涨到了 2.7869 美元，远高出周五收盘价。几分钟后，起早的纽约人与位于法兰克福的西德央行德意志联邦银行（Deutsche Bundesbank）以及位于苏黎世的瑞士国家银行（Swiss National Bank）进行了电话沟通，试探欧洲方面的意图。那边的情况也同样乐观。随后，他们又再次与英格兰银行取得了联系，英国的情况也越发有了起色。抛售英镑的投机者们四散而去，忙着收拾做空遗留的烂摊子。当第一缕晨光撒向纽约联储银行的窗户，库姆斯已经听说了伦敦方面的好消息，英镑报价达到了 2.79 美元——7 月危机之后的最佳水平。

当天的情况一直如此。"利率达到 7%，钱能从月亮上取。"瑞士一位银行家改编了白芝浩的名句——这位伟人以维多利亚式的实干姿态说过："利率达到 7%，地里能挖出黄金。"伦敦方面感到十分安全，甚至允许大家回到往常的政治争论之中。在议会，在野的保守党首席经济学权威雷金纳德·莫德林（Reginald Maudling）抓住机会说道：如非工党的所作所为，危机本不会出现。财政大臣卡拉汉以极为礼貌的语气回应道："我必须提醒这位尊贵的先生，正是他（最近）告诉我们说，是他把问题遗留给了我们。"每个人显然都松了一口气。突如其来的英镑需求让英格兰银行看到了一丝机会，恢复其已经大幅减少的美元储备似乎有了可能。当天下午，英格兰银行甚至一度信心十足地转变了自己的角色，以 2.79 美元不到的价格用英镑购入美元。伦敦市场闭市之后，纽约市场延续了这种情绪。显然，出于对英镑的同情，纽约联储银行的董事们可以、并且当天下午也的确按照计划将他们的借款利率从 3.5% 提升到了 4%。库姆斯此后评论道："那天下午这里充斥的情绪是：他们成功了！他们已经渡过了难关。所有人都松了一口气。英镑危机似乎已经结束。"

但实际上并没有。"我记得 11 月 24 号周二，情况陡转直下。"海耶斯说。当天英镑开盘价 2.7875 美元，看起来很坚挺。大量购入英镑的订

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单来自德国，当天的前景看起来很令人满意。这种状况一直保持到了纽约时间上午 6 点（欧洲方面正值中午）。6 点左右，欧洲各大交易所——包括最重要的那几家，例如在巴黎和法兰克福的两家——各自召开例会，确定当日各大货币的汇率，这样涉及外汇的股票和债券才能进行交易。这些定价会议一定会影响货币市场，因为这些价格代表着欧洲大陆最富影响力的人们对各大货币的看法，是清晰的风向标。很明显，当日确定的英镑汇率显示出人们对英镑的不信任死灰复燃。后来的情况显示，各地货币交易商，尤其是欧洲的交易商，此时正在重新思考前一天银行利率提升一事。起初，他们被利率的突然提升吓了一跳，于是做出了热情的反应。但现在他们似乎最终认定，周一宣布提升利率暗示了英国正失去对形势的掌控。“英国周日要参加世界杯决赛暗示着什么？”据说欧洲的一位银行家曾这样问过他的一位同事。唯一可能的答案是，这暗示着英国方面的恐慌。

人们的重新思考导致了市场形势 180 度的转向。纽约时间 8 点到 9 点，库姆斯在交易室里看着原本平静的英镑市场一败涂地，心情也随之低落。全世界各地都抛售英镑，数量之巨难以想象。英格兰银行怀着绝境中的勇气，将底线从 2.7825 美元提升到了 2.7860 美元，并通过频频干预将英镑价格维持在这个水平。但要维持这个水平，付出的代价肯定将很快难以承受。纽约时间上午 9 点刚过，库姆斯计算出，英国正在以史无前例的速度损失储备，速度达到了每分钟 100 万美元，这样的速度根本无法维持。

同样是 9 点刚过，海耶斯来到了银行，屁股还没坐热就听到七楼传来了这个令人不安的消息。“我们正处于飓风之中。”库姆斯这样对他说，还补充道，现在英镑面临的压力正急剧增加，所以英国很有可能要采取措施：要么让英镑贬值，要么强加一个交易控制体系以维持到周末。而由于众多原因，第二种方法不可接受。海耶斯立即给欧洲几大央行行长打了电话，有些行长听说情况严重性时大吃一惊，因为并非所有国家的市场都感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

受到了危机之深。海耶斯恳请他们不要提升银行利率，以免加重英镑和美元的压力（由于他自己的银行刚刚上调了利率，他要完成这项工作可并非易事）。随后，他叫库姆斯来自己的办公室。两人商议后认定，英镑现在已经被逼入墙角，银行利率的提升显然没有达到预期目的。同时，如果英国的储备继续以每分钟100万的速度流失，五个工作日内储备就会枯竭。现在唯一的希望就是集资，在几个小时至多一天左右的时间内，从别的国家获得一大笔贷款，用于抵御外界对英镑的猛攻，把他们打回去。此类的援救贷款此前只被召集过几次——1962年的加拿大、1964年的意大利和1961年的英国——但情况表明，这次所需的贷款数额将达到历史之最，远超上述三次。与其说中央银行们得到了在国际货币合作不长的历史中竖立里程碑的机会，不如说这是他们唯一的选择。

还有两件事情很清楚。第一，当前美元深陷麻烦之中，美国无法单凭一己之力将英镑从危机中解救出来。第二，尽管美元深陷麻烦，但美国必须尽其经济上所能，与英格兰银行携手发起英镑援助行动。首先，库姆斯建议美联储提高给英格兰银行的备用信贷额度，从现在的5亿美元增加到7.5亿美元。不幸的是，将该提议立刻付诸实践的行动受到了限制。根据《联邦储备法》（Federal Reserve Act）的规定，任何此类行动只有在联邦储备系统委员会做出决定之后才能实施，而该委员会的成员分布在全国各地。海耶斯通过长途电话（此时此刻，英镑陷入绝境的消息正通过电线传往世界各地）与华盛顿主管货币的马丁、狄龙和鲁萨取得了联系。所有人都同意库姆斯的解决方案，所以讨论结束以后，马丁办公室给一个关键的委员会——公开市场委员会（Open Market Committee）打了电话，要求在当天下午3点整召开电话会议。财政部的鲁萨建议财政部安排其注资的下属银行——位于华盛顿的进出口银行（Export-Import Bank）提供一笔2.5亿美元的贷款，从而进一步增加美国为此次危机所做出的贡献。海耶斯和库姆斯自然赞同这项提议，鲁萨启动了银行相关机制以动用这笔钱。他也提醒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，要走完这个程序至少要到晚上。

纽约时间下午过半，几百万美元的储备一刻不停地继续流逝，海耶斯、库姆斯以及他们华盛顿的同事们都在忙着制订下一步计划。如果交换网络的信贷额度增加且进出口银行的贷款也能到位的话，美国贷出的资金总额将达到10亿。与围攻下的英格兰银行进行沟通后，美联储人员开始相信，要使行动有效，其他主要央行——在央行界被简称为“欧洲方面”，尽管加拿大和日本的央行也在其列——也必须贷出更多钱款，要15亿美元甚至更多。这将使得欧洲方面的借贷总额超过美国。海耶斯和库姆斯意识到，这要获得欧洲方面银行家以及政府的认可和支持可能并非易事。

下午3点，公开市场委员会举行了电话会议。12位成员坐在了各自的办公桌前，他们分布在六座城市，包括纽约和旧金山。库姆斯用不带感情的干瘪的嗓音对这12位成员发表了讲话，描述一下当前的情况并给出了自己的建议。成员们很快便被他说服了。不到15分钟，他们就全票做出了决定：只要其他央行也给出相称的贷款数额，就同意将交换网络的贷款额度增加到7.5亿美元。

临近傍晚时，华盛顿也传来消息，大致表示进出口银行的贷款挺有希望，更确切的答复将在午夜之前给出。所以，美国方面10亿美元的资金已基本收入囊中。接下来要搞定的就是欧洲方面。欧洲现在已经是晚上了，所以暂时没人可以搞定。行动开始的时间将是欧洲开市的时候，那之后几个小时将是决定英镑命运的关键阶段。海耶斯让银行的车早上4点去康涅狄格州新卡纳（New Canaan）的家中接他，给完这项指示之后，他便一如往常地坐上了大中央车站（Grand Central）5点多的通勤火车，向家中赶去。他后来一直懊悔自己居然在如此重要的时刻依旧形同平常。“我离开银行更多是出于迫不得已，”他说，“回想起来，我想我宁可当时没有离开。倒不是说实际上会有什么差别——我还是跟往常一样在家，其实那整个晚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上我几乎都在与待在银行的查理库姆斯通电话——只是这样的事情在银行家的生活里并非每天都能遇到。我想，我大概是个喜欢遵照习惯的人吧。另外，保持私人生活和职业生活的平衡可以说是我坚持的信条。”尽管海耶斯没有说，但是他可能还有别的考虑。这一点完全可以说成是中央银行总裁或行长的信条：别在干公事的地方过夜。在这样的时期，做事有条不紊的海耶斯选择了在办公室过夜，如果这样的消息传了出去，就很可能像英国选择周一提升银行利率一样，被外界认成是恐慌的标志，海耶斯可能算过这笔账。

同时，库姆斯在自由街度过了又一个夜晚。他前一晚回了一趟家，因为最差的情况一度看起来已经过去了。但是今天下班以后，他与罗奇一起留了下来，后者自从上周末起就没回过家。快到午夜的时候，库姆斯接到了进出口银行的确认信息，2.5 亿的款项已像承诺的那样于当日晚间从华盛顿转出。所以，介于早间的努力，一切已经就绪。库姆斯又一次住到了 11 楼不那么令人喜欢的小房间里。他整理了一下劝说欧洲央行人员时可能会用到的事实情况，整理完后就把闹钟调到了 3 点 30 分并躺下睡去了。后来，一位热爱文学且颇富浪漫主义性情的美联储人士将那晚的联邦储备银行比作了莎士比亚版本中阿金库尔战役（Battle of Agincourt）[①] 前夜的英军营帐。那夜，亨利五世口吐雄辩之言，他对即将参战的将士说，眼前的战役将会让军中哪怕最为低微之人尽数成为伟人，那些躺在家中享受平安的人此后将会懊悔自己未曾成为此次战斗中的一员。作为实干派，库姆斯对自己所处的形势可没有这么华丽的见解。此时的他正在时起时落的鼾声之中等待着欧洲大陆黎明的到来，不过他很清楚，自己即将参与的将是银行业史无前例的大事件。

---

① 英法百年战争中的一个战役，发生于 1415 年 10 月 15 日。英军在亨利五世的鼓舞和带领下，最终以少胜多战胜了法军。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2

所以，1964 年 11 月 24 日周二晚间，海耶斯一如往常地乘坐 5 点 09 分从大中央车站开出的车，回到了康涅狄格州新卡纳的家中。海耶斯约莫 54 岁，长得高高瘦瘦，说话嗓音轻柔，热忱的双眼前架着一副大大的圆眼镜。他略微带着一点校长般的姿态，而他的镇定自若则是出了名的。在这非常时期，他还是一如往常地上班下班，同事们肯定觉得他的镇静还真是名副其实，海耶斯意识到了这一点并且一笑了之。海耶斯的家是一座 1840 年左右建造的小别墅，12 年前，他从一位管理员手中买下并且进行了重新设计。他当晚回到家时照例受到了妻子的欢迎。海耶斯的妻子是英国和意大利的混血儿，名叫比尔马（Vilma），但是别人总是叫她比巴（Bebba）。比巴喜欢旅游，对于银行业几乎没有任何兴趣，她的父亲托马斯·查默斯（Thomas Chalmers）[1] 是大都会歌剧院（Metropolitan Opera）[2] 的男中音。每年这个季节，海耶斯回到家时天已经完全黑了，所以他决定不再进行自己最爱的那项傍晚放松活动——爬到小别墅边长满草的斜坡顶上，从那里他的视线能很好地越过海湾看到另一头的长岛（Long Island）。反正他也没有心情去放松，反而觉得很激动。他决定整夜都保持这种状态，因为第二天一大早，银行的车就会按照计划来他家门口接他去上班。

吃晚饭时，海耶斯与妻子说起了他俩的儿子汤姆（Tom）。汤姆现在是哈佛大学大四的学生，明天放感恩节的假，他会回家。晚饭后，海耶斯安坐在一张躺椅上读了一会儿书。在银行业这个圈子里，海耶斯被大家看成是充满智慧的学者。跟大多数银行业的同事相比，他也的确是这种类型。

---

① 指托马斯·哈迪·查莫斯（Thomas Hardie Chalmers, 1884—1966），美国歌剧演唱家、演员和电影制片人。

② 大都会歌剧院 1883 年 10 月 22 日落成，位于美国纽约的林肯中心内，是世界知名的歌剧院。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即便如此，海耶斯阅读的银行业以外的书籍并不像她的妻子那般兼容并包，他也没有妻子那样持之以恒的阅读习惯，他往往会随着性子不定时地集中读一些书：比如，一阵子把拿破仑相关的书都给读了，休整那么一段时间，然后又挑另一个主题读，像是南北战争（Civil War）。那段时期他正在读科孚岛（island of Corfu）[1]相关的书，他和妻子正准备去那边待上一阵子。不过，他还没有读上多久就被电话铃声叫走了。电话是银行打来的，有一些新的进展库姆斯觉得有必要让海耶斯总裁知道。

简单重述一下当前情况：纽约时间清晨4点到5点之间，伦敦金融市场以及欧洲大陆的金融市场将会开市，欧美主要国家的政府银行或者说中央银行（这个名字更通用）将在明早开市之后尽快采取大动作以挽救英镑。此次拯救行动中，美国联邦储备银行不仅仅是紧密的参与方，实际上还是联合发起方之一。前几个月，英国的国际收支出现了巨大赤字，从而引起英格兰银行黄金和美元储备的流失，此番情况之下，英国离破产已经近在咫尺。全世界各地的人们都担心新上任的工党政府将决定或者被迫通过英镑贬值（从2.80美元大幅度下调）的方式来缓解当前情况，这就导致了国际货币市场上的投机者和对冲者大量抛售英镑。在国际上，英格兰银行有义务将英镑在自由市场的价格保持在2.78美元以上。为了履行这项义务，英格兰银行正在以每日数千万美元的速度损失自己的储备。英格兰银行当前剩余的储备仅有20亿美元，达到了多年以来的最低值。

现今唯一的希望就是集资，抓紧这仅有的几个小时，赶在事态无法挽救之前，集到一笔史上数额最大的短期贷款。贷方是世界上那些富有国家的央行，借方则是英国。有了这样一笔可用的贷款后，英格兰银行应该能够大量购入英镑，吸收、牵制并最终击退投机者，为英国整顿经济事务争取时间。此时此刻，依旧无人知晓到底需要多大一笔救援资金。但当日早

---

① 科孚岛位于希腊西部伊奥尼亚海，是希腊最著名的岛屿之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些时候，美国和英国货币界权威人士一致得出结论，认为至少需要20亿美元。尽管通过纽约联储银行以及财政部下属的进出口银行，美国当日已经筹得了10亿美元的贷款，但若要完成这项任务，美国依旧需要说服其他主要的中央银行，让他们给出另外一笔超过10亿的贷款。

无论是通过交换网络还是其他任何方式，此前从未有人向欧洲方面提出过类似的请求。1964年9月，欧洲方面成功通过了这笔有史以来最大的共同紧急贷款——总计贷给英格兰银行5亿美元，用于捍卫已经处于围攻之下的英镑。如今这笔贷款尚未偿付，英镑又陷入了更深的危机，欧洲方面将会接到又一项贷款请求，数额将两倍于、甚至五倍于先前那项。显然，合作的精神乃至仁慈的品格都将受到挑战。所以，当晚海耶斯脑中被各种念头占据是很自然的事。

这些不祥之兆在海耶斯的脑中挥之不去，他发现自己很难把精神集中在科孚岛上。除此之外，银行的车会在早上4点来接他，所以他觉得自己应该早点去睡觉。他正准备上床睡觉时，她的妻子走了过来。妻子对他说，见他大清早就要起床，自己本该心怀同情，但不管那件要让他早起的事情是什么，海耶斯显然对它很是期待，所以自己反倒是嫉妒起他来了。

自由街纽约联储银行内，库姆斯这一夜时睡时醒。纽约时间三点半——也就是伦敦时间八点半、欧洲大陆最东边九点半——房间里的闹钟把他真正叫醒。经历了一系列涉及欧洲方面的外汇危机后，库姆斯对时差已经习以为常，他甚至倾向于用欧洲时间来思考，将纽约时间早上8点说成是“午餐时间”，把早上9点说成“下午过半”。所以，他一起床就说了一句“早上好”，尽管纽约联储银行上方依旧星光闪耀。库姆斯穿好衣服，随后便去了自己10楼的办公室。银行常规值夜班的厨房工作人员已经供应了早餐，他吃了一点以后就开始给欧洲的各大央行打电话。所有电话都通过同一个电话操作员打出去，这个人管理着非工作时间联邦储备银行的电话总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机。另外，银行官员们有资格申请政府紧急通话特权，让其他电话让路。不过，今天倒没有必要申请，库姆斯开始打电话的时候是凌晨 4 点 50 分，跨大西洋的电话线路几乎完全没人占用。

库姆斯打这些电话，基本是在为未来的情况打基础。英格兰银行打来电话（算是纽约联储银行接到的最早的几个电话之一）通报早间的情况，基本状况与前一天相同：外界对英镑投机性的攻击丝毫未减，英格兰银行在市场投入了更多的储备，将英镑报价维持在 2.7860 美元。库姆斯有理由相信，随着纽约外汇交易市场 5 小时后开市，来自大西洋这边的抛售将会大幅增加。随后，英国将会投入更多的美元和黄金储备。他将这个想法跟各个机构的同事交流了一下，比如来自法兰克福的德意志联邦银行、巴黎的法兰西银行、罗马的意大利银行（Banca d'Italia）和东京的日本银行（Bank of Japan）的各位同事（在跟日本银行同事交流的时候，对方官员肯定已经到家了，因为两地之间有 14 小时时差，东京那边已经是下午 6 点多了）。随后，就到了攻克难关的时候，库姆斯给各个银行的代表发去了通知：美联储将很快代表英格兰银行向他们发出请求，期望他们能给出一笔数额远超以往的贷款。“我没有指出具体数额，只是试着强调危机的严重程度，他们中的许多人可能没有意识到这是一次头等危机。”库姆斯说。一位来自德意志联邦银行的官员说，法兰克福方面对即将接到的大额贷款请求“精神上已经准备好了”——“准备迎接”也许会是一个更好的词——他对危机程度的认识跟伦敦、华盛顿和纽约以外的所有人都差不多。在库姆斯打电话来之前，德意志联邦银行还期望着投机者对英镑的攻击会自行平息下来。接完库姆斯的电话后，他们甚至还是不知道自己会要出多少钱。无论如何，刚挂掉库姆斯的电话，德意志联邦银行行长就召集了经理人会议。最后证明，这个会一开就是一整天。

但这一切还只不过是准备工作，具体的贷款数额需要各银行领导相互商议决定。库姆斯打电话软化各银行态度的这会儿，联邦储备银行总裁还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坐在银行的豪车奔驰里，行驶在新迦南（New Canaan）到自由街之间的某个地方。银行的这辆豪车跟高端国际化的詹姆斯·邦德风大相径庭，连个电话都没装。

众人都在期盼着已经担任纽约联储银行总裁八年之久的海耶斯。选他当总裁，大多数人以及他自己都感到不解：他不是从相对显赫的岗位或联邦储备银行内部调来的，他以前只是纽约群集的商业银行众多副总裁中的一位。尽管这一任命在当时看起来背离传统，现在回想起来却觉得是个幸运的选择。只要研究一下海耶斯的早年经历和年轻时的职业，你脑中就会留下这样的印象：不知为何，他所有的经历似乎都是为了应对当前这类国际货币危机而准备的，就好像有些作者和画家那样——他们的人生似乎一直在为某个特定的作品作准备。如果英镑大危机即将到来之时，上帝（也有可能是其下属的金融部门）要对海耶斯应对危机的资质进行评估，于是雇用天堂里相当于执行招聘官的人员来报告他的情况，那么海耶斯的档案资料可能会是这样的：

1910 年 7 月 4 日出生于纽约伊萨卡（Ithaca），基本在纽约市长大。父亲曾是康奈尔大学（Cornell）宪法学教授，后在曼哈顿做投资顾问。母亲曾是学校教师、热忱的女权参政论者、社会服务所员工以及政治上的自由派。父母都爱观察鸟类。家庭环境智慧充盈、思想自由且有公益精神。曾就读于纽约市和马萨诸塞州的私立学校，是学校里的尖子生。后进入哈佛大学（只待了大一一年）和耶鲁大学（三年，数学专业，大三时成为美国大学优等生之荣誉学会[1]会员，为年级做出过许多贡献，1930 年毕业时是该级毕业生中的佼佼者）。1931 至 1933 年间，作为罗德学者在

① 美国大学优等生之荣誉学会（Phi Beta Kappa）是科学和社会科学方面最为古老的学会，在美国有 283 个活跃的分会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牛津大学新学院学习，这期间尽管从没想过进美联储工作，却成了坚定的亲英派，还撰写了论文《1923–1930 年间的联邦储备政策及金本位运作情况》（*Federal Reserve Policy and the Working of the Gold Standard in the Years 1923 - 30*）。现在他希望能把这篇论文拿回来，以免其中存在年少之时盲目的阐释，可牛津大学新学院和他自己都找不到这篇论文了。1933 年进入纽约商业银行业工作，晋升速度不快但一步一个脚印（1938 年年薪 2700 美元）。1942 年成为纽约信托公司（New York Trust Company）的助理秘书（尽管没什么大不了的），在海军服了几年兵役回来后，1947 年当上助理副总裁，两年后成为纽约信托公司涉外部门负责人，尽管此前完全没有涉外银行业务经验。显然他学东西很快。1949 年英镑贬值前几个星期准确预测了贬值的幅度（4.03 美元到 2.08 美元），震惊了他的同事和上司，同时也赢得了“外汇交易巫师”的美名。

1956 年被任命为纽约联储银行总裁，纽约银行业人士以及他自己都大吃一惊，当时许多人甚至从没听说过这个腼腆的男人。他对此反应比较平静，只是带着妻儿去欧洲度了两个月假。现在大家一致认可联邦储备银行的董事们有着难以置信的远见或者运气，居然正巧在美元疲软、国际货币合作越发关键的时期选了一位外汇专家当总裁。受到欧洲央行人士的喜爱，被他们叫做阿尔（Al，说出来经常被听成“全部 [All]”）。年收入 7.5 万美元，位列联邦官员收入榜第二，紧随美国总统。联邦储备银行的工资必须在银行业内或多或少有些竞争力，而不能跟政府职员的工资水平相比较。很高且很瘦。努力在正常时间上下班，尽量不让私人生活受到影响，这算是他的原则，认为夜间经常在办公室加班“忍无可忍”。抱怨自己的儿子对商业的见解浅薄，并将之归咎为“全无势利眼”——但说这话时依旧保持着镇定。

结论：英镑危机中，美国中央银行的最佳代表人选就是他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的确，海耶斯就像一台准备完成某些复杂任务的机器，拥有着缜密计划和手段。但他身上还有别的特征，他性格的复杂程度不亚于任何人。尽管银行业人士描述海耶斯的时候基本都会用“像个学者”和“富有智慧”这样的词，但海耶斯却觉得自己在当学者和智者方面并不成熟，相反在行动上富有实效，1964 年 11 月 25 日的事件似乎也证明了这一点。尽管从某些方面说，海耶斯是个完完全全的银行家——他与 H.G. 威尔斯（H. G. Wells）[①] 关于此类银行家的概念一致，他似乎“把钱看做理所当然，就好像猎犬对待老鼠一般”。并且对于钱缺少钻研的兴趣——但是，他对其他几乎所有事物都有着钻研的心，这一点跟银行家的形象很不相称。尽管普通的熟人有时候会说他是个沉闷的人，他的至交好友们却说他有着少见的娱乐精神和内在的平静，从不紧张或者注意力涣散，后面这两点常常会破坏他同行们的生活。毫无疑问，海耶斯坐银行的车去纽约联储银行之时，他内在的平静受到了严峻的挑战。五点半，海耶斯坐到了自己的办公桌前，第一件事就是按下办公室内部电话上属于库姆斯的通话按钮，并从这位涉外部门主管那里听取最新的情况评估。正如他所料，英格兰银行令人厌恶的美元储备流失情况丝毫没有改善。比这更糟糕的是，库姆斯说自己跟地方银行的人员进行了联系，他们（摩根大通银行和花旗银行这类大型商业银行涉外部门的人）也正在紧急地值早班，看情况这一夜已经积累大量抛售英镑的单，等纽约市场一开市抛售就将开始。英格兰银行已经被抛售英镑的订单淹没，4 小时后预计还会迎来纽约市场新一波的抛售。因此，现在迫切需要抓紧时间。海耶斯和库姆斯决定，纽约市场一开市就将筹集国际贷款帮助英国的计划公之于众——也许 10 点就会宣布。银行人员需要集中在一个地方专门进行国际沟通，所以海耶斯离开了自己的办公室——他的办公室很宽敞，墙上镶着饰板，壁炉边围着一圈舒适的椅子——并把

① 英国著名科幻小说家，著有《时间机器》《隐身人》等作品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

库姆斯的办公室当做指挥室。库姆斯的办公室在楼下，比海耶斯的要小上许多，也没那么铺张，但布局却更高效。海耶斯一到指挥室就拿起三个电话中的一个，让接线员帮他接英格兰银行的克罗默伯爵。电话接通后，整个援救计划中最重要的这两人最后梳理了一遍他们的计划，清算了一遍他们当前准备向各大央行索要的贷款数额，并决定了谁先打电话给谁。

在某些人眼中，海耶斯和克罗默伯爵真是一对奇怪的组合。第三代克罗默伯爵乔治·罗兰·斯坦利·巴林（George Rowland Stanley Baring）除了是个完完全全的贵族，也是个资深的银行家。他是伦敦著名的商业银行巴林银行（Baring Brothers）创世人的传人、第三代克罗默伯爵、国王的教子，毕业于伊顿公学（Eton）和剑桥三一学院（Trinity College），在家族银行中担任了12年常任董事，其后又当了两年——1959年到1961年——英国经济大臣及英国财政部驻华盛顿的首席代表。如果说海耶斯掌握国际金融的秘诀靠的是耐心的学习，克罗默伯爵则并非一名学者，他依靠的是遗传、直觉或悟性。如果说海耶斯（虽然身材不同寻常人）站在人群中很容易被忽略，克罗默伯爵（虽然个子一般）则依靠着温文尔雅且时髦的气质走到哪里都让人眼前一亮。如果说海耶斯对随意与人亲近有些犹豫，克罗默伯爵则是出了名的热情，无意间就让美国银行家们既受宠若惊又淡淡失望——他们敬畏克罗默伯爵的头衔，后者却刚见面就鼓励他们叫他罗利（Rowley）。“罗利是个非常自信和果决的人，”有位美国银行家如此评论道，“他从来不担心自己会贸然横插一脚，因为他坚信自己处在合适的位置上。但他是个讲道理的人，是那种身处危机时能抓起电话采取措施的人。”这位银行家坦白道，直到1964年11月25日他才认清海耶斯也是这样的人。

当天早上6点起，海耶斯就手抓电话机与克罗默伯爵并肩战斗。他们给几大央行的人一个个打了电话，其中包括德意志联邦银行总裁卡尔·布莱辛（Karl Blessing）、意大利银行的圭多·卡利博士（Dr. Guido

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Carli）、法兰西银行行长雅克·布吕内（Jacques Brunet）、瑞士国家银行的施韦格勒·瓦尔特博士（Dr. Walter Schwegler）和瑞典央行（Swedish Riksbank）行长佩尔·阿斯布林克（Per Asbrink）。结果，他们发现这些人里有些根本不清楚前一日里英镑危机发展到了多么严重的程度，有些人听说后大吃一惊，居然美国已经担负起了10亿美元的短期救助贷款，而他们也被要求大量拿出本国的储备，帮助英镑渡过危机。有些人从海耶斯口中才得知了这一切，有些则是听克罗默伯爵诉说才知道。不管是听两位中的哪一位说的，这一消息的来源都不是普通的熟人或者官员，而是巴塞尔俱乐部的内部人士。海耶斯已经代表美国筹集了一大笔贷款，这自然而然让他成了这项行动的领导。他打每一通电话时都注意说清了一点：这项行动中，他本人的作用是让美联储成为英格兰银行的后盾，在后者提起的正式请求中发挥作用。“英镑正处于危险之中，英格兰银行希望从大家那里筹得25亿美元，我能理解他们的请求。”他会以自己那种冷静的方式对欧洲大陆各大央行行长说，“我相信您可以理解，当前我们必须站在一起。”（当然了，他和库姆斯一般都说英语。尽管他最近正在进修法语，在耶鲁时他的记忆力也是最令人折服的学术技艺之一，但他学习语言时的笨拙却丝毫没有改变，到现在仍不放心用英语以外的任何语言来进行重要的商务交流。）如果碰上特别熟悉的欧洲同行，他说起话来就没那么正式，会用上中央银行界的行话——省略常见的数量单位“百万美元”。这种情况下，海耶斯会流畅地说：“你觉得你贷个，大概150（实际指1.5亿）可以吗？”尽管海耶斯说话时十分严肃，但据说对方听到这话时候的第一反应都有些小心翼翼，语气中也不乏惊讶的成分。他回忆说，好几次他收到的回答都类似：“情况真的糟糕成这样了吗，阿尔？我们还指望英镑能自行恢复呢。”海耶斯向他们保证情况确实这么糟，英镑绝无自行恢复的可能。被说服之后，他们的反应一般是“我们必须看下我们能做什么，然后再给你回电话”。欧洲的一些央行人士说，海耶斯的第一通电话让他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

印象深刻的地方并非他说的内容，而是他说这番话的时间。他们知道现在纽约尚未破晓，也知道海耶斯对于所谓“银行家办公时间”的执著，所以这些欧洲人一听到他的声音就感觉到了情况的严重性。海耶斯给各个银行打打过招呼以后，就轮到库姆斯上场了，他负责跟欧洲同事们讨论细节问题。

电话打完一轮之后，海耶斯、克罗默伯爵以及他们在自由街和针线街的助手们心中还是相对充满希望的。没有一家银行直截了当对他们说“不”——他们很高兴，甚至连法兰西银行都没这么做，尽管当时法国已经采取政策，减少法国与英国和美国在货币事务及其他事务上的合作。除此之外，他们没有料想到，一些央行行长会暗示说，他们国家贡献的贷款数额可能会比美联储建议的数额更大。受到此般鼓舞的海耶斯和克罗默伯爵决定提高他们的预期。他们本来打算总共获得 25 亿美元的贷款，重新思考之后，他们现在觉得有机会获得 30 亿。“我们决定对各方都提出更高一点的要求，”海耶斯说，“我们没办法准确知道扭转局势所需的最低数额。但我们知道，这项政策如果要奏效，很大程度上需要依靠宣布这一政策带给人们带来的心理影响——当然前提是我们最终能够宣布这一政策。30 亿在我们看起来似乎不错，是个整数。”

但困难就在前方，各大银行开始回电时，最大的困难浮出了水面——这件事情无法迅速搞定。海耶斯和库姆斯发现，最难传达的一点是：每过 1 分钟，英国的储备就要减少至少 100 万美元。如果接下来仍然走正常程序，那这些贷款毫无疑问会来得太迟，以至无法扭转英镑贬值的局面。根据法律规定，一些国家的央行必须询问该国政府后才能做出承诺。另一些国家则无类似法规约束。但即便是那些不受限制的央行也坚持要询问政府以示礼貌。这样做需要时间，尤其当前的情况是，不止一名财长暂时无法联系上。这些部长不知道有人正突然要找自己批准一大笔贷款，并且除了克罗默伯爵和海耶斯的口头保证，还几乎给不出任何证明必须这样做的证据（其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中一位联系不上的部长正在他们国家的议会中参与辩论）即便有些财政部长立马就能联系上，他们在这样的逼迫之下，有时也不愿意配合。在涉及钱的问题上，政府行事比央行要谨慎得多。实际上，有些财长说，如果英格兰银行递上资产负债表和紧急贷款正式的书面申请书，他们会很乐意考虑这件事情。除此以外，有些央行本身也倾向于走形式，真是让人抓狂。据说，一家银行的外汇主管回复请求时说："啊，这不是很方便嘛！我们刚好明天要召开例行的董事会。我们到时会讨论这件事情，之后会与你们联系。"纽约方面负责这一通电话的刚好是库姆斯，他给这位主管的回复没有具体录下来，但是报告里说他的语气一反常态地激动。当时在场的人说，即便是以沉着著称的海耶斯也被惊到了那么一两次，尽管他的语气还是一如既往地冷静，但说话的声音却提得比往常要高。

欧洲的中央银行在应对这项挑战时遇到了一些问题，其中最有钱且最有权的德意志联邦银行就是个非常好的例子：一早接到库姆斯打来的电话时，德意志银行理事会此刻正在召开紧急会议，会议中他们又接到了海耶斯打给布莱辛总裁的电话，告知建议筹集的具体数额。那天早晨美联储给各个银行开出的贷款具体数额从未公布，但根据已知情况，有理由推测德意志联邦银行收到的请求是 10 亿美元——所有欧洲央行中最高，并且以前从来没有任何央行（美联储除外），在仅仅提前几小时得到通知的情况下，收到如此大额的贷款请求。海耶斯打电话来传达了这一刺耳的信息，这之后没过多久，布莱辛又接到了克罗默伯爵从伦敦打来的电话。克罗默伯爵表示，海耶斯所说的一切关于危机严重性的话都属实，同时又重申了他们的请求。德意志联邦银行的经理们也许被吓到了，于是退了一步，从原则上认可了此事的必要性。但此时问题又再次袭来。布莱辛和他的助手们决定依旧遵照既定程序行事。也就是说，在采取任何行动前，他们必须询问欧洲共同市场（European Common Market）和国际清算银行负责经济事务的同事们的意见，其中的关键人物是荷兰银行（自然也被请求伸出援

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手）行长马里厄斯·W·霍尔托普博士（Dr. Marius W. Holtrop），因为他是时任国际清算银行总裁。法兰克福方面匆匆给阿姆斯特丹方面打去了单线电话。结果，德意志联邦银行的经理们被告知，霍尔托普博士此刻不在阿姆斯特丹，他当天早晨恰好坐火车去了海牙，找荷兰的财政部长商议其他事宜。对于荷兰银行来说，在行长不知晓的情况下做出如此重要的承诺根本不可能。与此相似，比利时的财政政策与荷兰密不可分，所以阿姆斯特丹没有点头之前，比利时银行也不愿采取行动。所以，在数百万美元源源不断从英格兰银行流逝、世界货币秩序处于危机之时，整个援救行动耽搁了一个小时甚至更久，就是因为找不到霍尔托普博士。此时的他也许正乘坐火车穿梭于荷兰低地，也许已经到了海牙却被堵在了路上。

当然，这一切都让纽约方面痛苦而沮丧。当纽约的早晨最终来临，海耶斯和库姆斯的行动得到了华盛顿方面的助力。美国政府顶尖的货币权威人士——联邦储蓄委员会的马丁和财政部的狄龙和鲁萨——都紧密参与了前一天援救计划的制订，当然部分的计划是让纽约联储银行成为本次行动的总部。华盛顿的人员回家过了夜后，在正常的工作时间来到了办公室。现在，马丁、狄龙和鲁萨已经从海耶斯那里听说了眼前出现的困难，于是纷纷拿起各自的电话打向大洋彼岸，以强调美国方面对此次事件的关注程度。但不管是从哪里打来的什么号码都无法阻止时间的流淌——或者说，都无法找到霍尔托普博士——海耶斯和库姆斯最终不得不放弃及时准备好大笔贷款，好在纽约时间上午10点左右向全世界宣布的打算。这样做也有其他的原因。纽约市场一开市，一夜间弥散于整个金融世界那份极度的警觉便会昭然若揭。纽约联储银行位于七楼的外汇交易柜台报告称：纽约市场开市后，人们攻击英镑可怕程度较预想中毫不逊色，当地交易市场里的气氛离恐慌仅有一步之遥。银行证券部门给出的报告也让人警觉：美国政府债券市场正面临近年来最沉重的压力，债券交易者们对美元普遍缺乏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信心。这些情报给了海耶斯和库姆斯一个冷酷的提醒，告诉他们一件他们已经知道的事——由于某种链式反应，英镑相对美元价格走低之后，美元很有可能被迫相对黄金贬值，从而最终导致货币混乱状况四起。如果海耶斯和库姆斯已经开始懈怠并把自己简单幻想成乐善好施之人，这个消息将立刻把他们拉回现实之中。随后传来的消息称，种种迹象表明，华尔街众多的传言现在正凝结成为一个。这个消息如此具体而让人信服，真是叫大家泄气——传言说，英国政府将在纽约时间正午左右宣布英镑贬值。官方可以驳倒其中的一些说法（至少时间不对），因为英国显然不会在贷款磋商尚未结束时宣布英镑贬值。海耶斯面临两难的局面，一方面希望平息这一灾难性的传言，另一方面又想让贷款磋商在结束前保密。最后，他选择了折中的办法，让自己的助手们给华尔街一些关键的银行家和交易商打电话，并告诉他们：海耶斯本人确定最新那个英镑贬值的传言不属实。“你能说得更具体一点吗？”电话那头的人向海耶斯的助手询问道。但助手因为没别的能说，只能回复道：“不，我不能。”

这番没有例证的说辞有点用处，但不够有用。外汇和债券市场仅仅暂时恢复了信心。海耶斯和库姆斯现在承认，当天早上在库姆斯办公室，他们有那么几次放下话筒隔着桌子面面相觑，无声地交换了思考：这次行动没法及时完成了。但是，依照情景剧一贯的传统，当事情陷入僵局总有坚强地恢复过来的那一刻。情况最黑暗之时，好消息开始传来。霍尔托普博士联系上了，他正在海牙的一处餐馆里与荷兰金融部长 J.W. 维特芬博士（Dr. J. W. Witteveen）共进午餐。更好的消息是，霍尔托普博士已经批准了救援行动，至于要询问政府这一点，也一点问题都没有，因为荷兰政府的代表人就坐在餐桌对面。主要的困难就这样克服了。联系上霍尔托普博士以后，困难开始缩小到诸如是否该继续向日本方面道歉这类恼人的事情上——之前联系日本时当地已至深夜，日本同行们从被窝里被叫了起来。趋势已经扭转。纽约时间正午之前，海耶斯、库姆斯、克罗默伯爵以及他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在伦敦的副手们都已得知，原则上他们已与10家央行达成了协议——包括西德、意大利、法国、荷兰、比利时、瑞士、加拿大、瑞典、澳大利亚和日本的央行——同时，也与国际清算银行达成了协议。

现在剩下的唯有等待，等各大央行慢慢地痛苦地走完各式各样的正式程序，让这项行动合法并适宜。德意志联邦银行是秩序的缩影。在德国，若没有董事会成员的许可，银行就无法行动，而这些成员则大多散布于德国各个省份。德意志联邦银行的两大副手分工合作，给那些缺席的董事们打电话并劝说他们配合——这项工作很是微妙，因为向缺席董事征求意见时银行总部已经同意了本次行动。欧洲时间午后三四点时，正当两人忙着含糊其辞，法兰克福接到了伦敦传来的另一条消息。克罗默伯爵在电话里的语气充满愤怒，恼火程度显然达到了他自己所能允许的最大值。他要说的是：英国储备流逝的速度已经过快，这样的情况下英镑连一天都挺不住了。尽管规章制度不能省，但当下的情况是，要么现在出手要么再无出手之日（英格兰银行当日损失的储备额从未公布。《经济学人》[*The Economist*]杂志后来做了估计，说是大约在5亿美元左右，也就是英国所剩储备的四分之一）。接到克罗默伯爵的来电后，德意志联邦银行的副手们采取了简单的处事方式。行动获得了董事们的一致同意，法兰克福时间下午5点刚过，银行已经准备好借出5亿美元，并向克罗默伯爵和海耶斯汇报。

其他央行正纷纷加入或者已经加入到救援的队伍中来。加拿大和意大利各自筹集了2亿美元，并且很乐意这样做，因为在1962年和1964年，这两个国家的货币也接受过类似的国际救助，只不过数额要小得多。法国、比利时和荷兰从未公布过他们给出的贷款数额，但如果伦敦《泰晤士报》的后续报道可信的话，这几个国家也各自给出了2亿美元。瑞士筹集了1.6亿美元，瑞典1亿美元，奥地利、日本和国际清算银行给出的贷款数额则仍未公布。截至纽约当地的午餐时间，一切已经就绪，只欠大声宣布——这是本次任务的最后一步，要让这次公布最快且最有效地对市场造成强有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力的影响。

这项行动将联邦储备银行的另一人——掌管公共信息的副总裁托马斯·奥拉夫·沃格（Thomas Olaf Waage）——推到了台前。沃格（他的名字跟“萨迦”[1]押韵）基本整个上午都活跃在库姆斯的办公室，作为华盛顿方面的联系人不停地打着电话。沃格出生在纽约且在纽约长大，父亲出生于挪威，现在是纽约当地的一名拖拉机驾驶员和渔船船长。除了本职工作以外，沃格还有着其他广泛的兴趣爱好，包括歌剧、莎士比亚、特洛普洛（Trollope）[2]以及祖传的航海技艺。向外界传达情况时，他非常热衷于不仅诉说事实，而且将中央银行里出现的故事、悬疑以及兴奋向持有怀疑态度且常常面无表情的公众传达。简而言之，他是一位浪漫得无药可救的银行家。因此，现在海耶斯把准备新闻发布会的事情交给他来办，他真是愉悦异常。此次新闻发布会要向世界宣告他们做出的决定，尽量强调救援行动。当海耶斯和库姆斯奋力给他们的计划收尾时，沃格正忙着与联邦储蓄委员会以及华盛顿财政部的同行们协调时间问题，因为这三家将会共同进行发布。另外，经过海耶斯和克罗默伯爵的商议，美国方面进行宣布的同时，英格兰银行自己也要进行一场发布。“我们选定的时间是纽约时间下午2点，我们大概至少要到那个时候才有东西可宣布，”沃格回应道，“当然，对欧洲大陆和伦敦市场来说，这个时间太迟了，难以造成影响。但纽约市场要到当地时间5点左右闭市，这个时间离闭市还有整整一下午。如果英镑能在纽约市场闭市前扭转乾坤，这种恢复趋势就有可能在明天的欧洲大陆和伦敦市场（由于感恩节的关系，美国市场明天休市）上延续下去。至于我们准备公布的联合贷款数额，大概仍会是30亿美元。但是我记得最后时刻出现了一件特别尴尬的事情。最后关头，所有的贷款都已经

---

[1] 萨迦（saga）是北欧的一种叙事文体，意为“话语”，讲述英雄故事、历史、传说等。

[2] 英国作家安东尼·特罗洛普（Anthony Trollope），著有《巴彻斯特养老院》和《巴彻斯特大教堂》等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到位，查理库姆斯和我为了以防万一，算了算我们筹得的款项，结果算出来只有 28.5 亿美元。显然，我们在某个地方弄错了 1.5 亿美元。这就是我们干的事儿——我们确实算错了。所以一切正常。”

依照新的时间安排，救援款项及时筹措完毕。纽约时间下午 2 点，即伦敦时间下午 7 点，美联储、美国财政部和英格兰银行同时向新闻媒体发表了声明。在沃格的影响下，美国的声明尽管欠缺类似“著名歌手”压轴那样的情绪感染力，但作为一次银行发言显得异常激动人心。声明以一种克制却华丽的姿态诉说着：这笔款项史无前例，中央银行“迅速采取行动，调动一大笔资金对市场上投机性抛售英镑的行为进行反攻”。伦敦方面的声明有着一种不同的特征，危机甚嚣之时隐藏的英伦特征此时流露出了其精髓。这个声明很简洁：“英格兰银行已做出安排，会将筹措的 30 亿美元贷款用于捍卫英镑。”

显然，这次行动的保密工作做得十分到位，声明一出便震惊了纽约外汇市场，因为市场的反应就像所有人期待的那样迅速而兴奋。投机抛售英镑的人毫不犹豫地当场认定，他们的游戏结束了。消息公布后，联邦储备银行立即给出了 2.7868 美元的英镑报价——比英格兰银行一整天都在维持的那个价格高一点点。投机者们都忙着购入英镑收拾做空的烂摊子，所以联邦储备银行发现，这个报价上鲜见卖家。2 点 15 分左右，纽约市场上出现了一种奇特且鼓舞人心的情况，几分钟内任意价格都无法买到英镑。最终，英镑报价提高后继续在市场上出售，却依旧立刻遭到疯抢，所以当天下午英镑价格一路攀高，闭市之时超过了 2.79 美元。

胜利！英镑已经脱离了眼前的危险。行动成功了。对行动成功的称颂从四面八方涌来，甚至连权威杂志《经济学人》也简短地说道：“不管其他哪一网络瓦解，中央银行业者们似乎都（拥有着）惊人的即刻取得成果的能力。在为当前状况提供短期支持方面，他们的机制也许不是最理想、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最可行的机制，却恰好是唯一有用的机制。”

所以，随着英镑报价回升到合理的高度，联邦储备银行在感恩节放了假，银行人员也都回了家。库姆斯记得自己那天喝马蒂尼比以往任何时候都要快。海耶斯回到位于新卡纳的家中，发现儿子汤姆已经从哈佛回来了。他的妻子和儿子都注意到，他似乎沉浸在一种异于往常的兴奋之中。在妻儿的询问下，海耶斯回答说自己刚刚经历了整个职业生涯中最有成就感的一天。妻子和儿子又再三询问细节，于是海耶斯简要地把援救行动的概况跟他们说了一下，说的时候时刻记着他这两位听众的情况——她的妻子对银行业全无兴趣，而儿子则对商业见解浅薄。一个人从头讲到尾之后，两位听众的反应十分温暖人心，类似沃格的文艺青年、分析银行大胆行为的真挚人士乃至一窍不通的门外汉都可能被两人的反应所温暖。“刚开始听着有些糊涂，”海耶斯女士说，“但你讲到结尾的时候，我们已经坐不住了。”

沃格回到道格拉斯顿（Douglaston）的家中，以个性鲜明的方式把这一天发生的事告诉了他的妻子。“今天是圣克里斯平日（St. Crispin’s Day）[①]，”他尖叫着冲过走廊，“而我跟随了哈利[②]！”

3

1964 年英镑危机时，我开始对英镑及其险境感兴趣。自那以后，我便迷上了这个主题。其后的三年半里，我在美国和英国的媒体中追踪报道英镑的起起伏伏，隔一阵子还会去联邦储备银行认识一些新朋友，并瞧一瞧是否能获得些额外的消息。我的整个经历完完全全证明了沃格的理论：

① 圣克里斯平日是每年 10 月 25 日，也就是上文中提到的阿金库尔战役发生的日子。
② 指亨利四世的儿子哈尔王子，也即亨利五世。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中央银行能令人紧张不安。

英镑无法一直保持稳健的态势。1964 年大危机后一个月，投机者们再次发动攻势。截至当年年底，英格兰银行获得的 30 亿美元救助款中，已经花了超过 5 亿美元。新年的到来也未带来起色。1965 年 1 月，英镑价格略微上扬，但 2 月又再次面临压力。11 月那笔贷款有效期是三个月，到期后各国决定将期限再延长三个月，让英国政府有更多的时间来恢复本国的经济秩序。但到 3 月底，英国经济仍然危险重重，英镑价格又跌到了 2.79 美元以下，英格兰银行再次开始干预市场。4 月，英国宣布削减预算，随后情况有所恢复，但是最终证明这种复苏并不长久。初夏，英格兰银行在对抗投机者的战斗中已经挥洒了超过 10 亿美元，整个救援贷款的三分之一就这么灰飞烟灭。投机者们铁了心，顶住压力攻了回来。6 月末，英国高级官员们昭告全世界：他们认为这场英镑危机已经过去，但暗地里却仍在较劲。7 月，尽管英国国内经济继续紧缩，可依旧难挡英镑价格再次走低。到 7 月底，全球外汇市场开始坚信新一轮危机正在形成。8 月底，危机再次来临，从某些方面说甚至比 11 月那次更加危险。麻烦的是，市场似乎相信中央银行已经厌倦了大把大把地将钱投入战斗，认为他们现在会不计后果地让英镑价格下跌。大约就在那段时间，我给一位供职于某家地方外汇市场的熟人打了电话，了解他对当前情形的看法，他说："就我所知，纽约市场 100% 相信今秋英镑会贬值——不是 95%，就是 100%。"在随后的 9 月 11 日，我从报纸上读到：同样的那几家央行（这次法国除外）又再次在最后关头通过了另一项一揽子援助计划，援助金额当时尚未公布，后续报道称大约在 10 亿美元左右。那之后的几天内，我看到英镑的市场价缓缓抬升，截至月底已经超过了 2.80 美元，16 个月来首次回到这个高度。

中央银行们再次使用了这个方法。之后不久，我去了趟美联储了解详细情况。库姆斯与我见了面，我发现他当时情绪乐观且非常乐意交谈。"今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年的行动与去年的完全不同，”他对我说，“这次是我们主动出击，不再是被逼得走投无路之时的防御之举。你看，9月初我们已经得出英镑超卖的结论——也就是说，当前的经济情形与投机者做空的数额完全不成比例。实际上，去年1月到8月，英国的出口额较1964年同期增长了5%以上，英国1965年的国际收支上赤字预计将较1964年减少一半，所以英国的经济前景非常好。可做空的投机者们似乎没有把这一点考虑进去，而是依据技术市场要素决定做空英镑。现在暴露在外的人是他们。我们认定进行官方反攻的时机已经成熟。”

库姆斯继续解释说：他们以一种不紧不慢的姿态做出了反攻的决定——没有通过电话，而是在9月5日那个周末，大家在巴塞尔面对面做出了决定。一如往常，联邦储备银行的代表是库姆斯和海耶斯，后者为了参会提前结束了自己计划已久的科孚岛度假之旅。这次反击行动的制定谨慎得有如军事计划。为了让敌方也就是投机者们弄不清状况、仓皇失措，大家决定不公布本次一揽子救援贷款的具体金额。人们选择了联邦储备银行的交易室作为发布地点，又决定在9月10日纽约时间上午9点（这个时间足够早，伦敦和欧洲大陆还在办公）公布这一消息。行动开始，英格兰银行打响了第一炮，宣布中央银行新的安排将很快让“合适的行动”出现在外汇市场。这一严肃的威胁性信息宣布后，联邦储备银行给了15分钟消化时间，然后开始出击。他们与英国联手，将新一批的国际贷款作为弹药，促使纽约外汇交易市场上所有的大银行同时以2.7918美元的报价（当时的市场价）收购英镑，收购总值接近3亿美元。在这种压力下，市场立即走高，联邦储备银行也顺势一点一点提高了自己的报价。价格上涨到2.7934美元时，银行暂时停止了交易，一方面为了看看市场自己会做出何种反应，另一方面只是为了混淆视听。市场保持了稳定，显示出在那个价位，散户中收购和卖出英镑的量相当，而那些卖空者（投机者）正在失去勇气。但银行方面远没有满足于此，又再次强势进入市场，当日给出了高达2.7945

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元的报价。随后，雪球开始自己滚了起来——其结果我已经从报纸上读到了。“这是一次成功的空头轧平行动。”库姆斯以一种严酷的语气对我说，很能让人产生共鸣。我发觉自己在思考这样一件事：作为一个银行家，不为私人或机构利益而是为了公众利益，去击溃对手、把他们痛打一顿并逼得他们躲起来，一定能带来纯粹而少见的满足感。

我后来从另一位银行家处了解到，这次空头们受到了非常沉重的打击。货币投机者所需的借贷保证金比例很低，比如，做空价值 100 万美元的英镑，投机者可能只需要支付 3 万或 4 万美元的现金，所以大多数交易商的做空数额已经上千万。当交易商的做空量达到 1000 万英镑或者 2800 万美元，英镑价格每变动 0.01 分，都意味着该交易商账户内 1000 美元的价值变动。英镑价格从 9 月 10 日的 2.7918 美元上涨到 9 月 29 日的 2.8010 美元，在这期间这样一位做空英镑的交易商遭受的损失将达到 9.2 万美元。这笔钱，大家可能会认定，足够让他在再次选择做空英镑前三思了。

随之而来的是一个更长的平静期。前一年笼罩交易市场的危机迹象如今已经消失。在超过六个月的时间里，英镑市场阳光明媚，真是近年内从未有过的好天气。“英镑捍卫战已经结束。”11 月，也就是 1964 年救援行动一周年之际，英国高级官员们（匿名出现，真是明智啊）宣布说。现在“我们在为经济而战”，官员们宣称。显然，这场战争也一片向好，因为 1965 年英国国际收支的最终数据显示，英国赤字状况好过预计，减少了超过一半。同时，英镑的坚挺使得英格兰银行不仅偿清了各大中央银行的短期贷款，还在公开市场上用近来受到追捧的英镑交换到了超过 10 亿美元，增加了宝贵的美元储备。因此，1965 年 9 月到 1966 年 3 月间，英国的美元储备从 26 亿美元增加到了 36 亿美元——一个相对安全的数字。随后，英镑安全度过了全国选举——一如往常，选举活动总是造成货币动荡的时期。当我在 1966 年春天见到库姆斯时，他对英镑的态度似乎过于自信了，就像是旧时纽约洋基队自傲的粉丝对待他球队的态度一样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就在我几乎认定继续追踪英镑命运将毫无乐趣之时，一场新的危机爆发了。海员们的一次罢工导致英国贸易再次出现赤字，1966 年 6 月初，英镑报价再次跌破 2.79 美元。据称，英格兰银行再次进入了外汇市场，开始使用货币储备进行防御。6 月 13 日，英格兰银行就像习惯接到火警的老练消防员那样，漫不经心地走到中央银行那里抱回了又一笔短期贷款。但这笔贷款只在短时间内起到了作用。7 月底，为了根除英镑问题的根源、一劳永逸地解决赤字问题，威尔森首相在英国人头上扣上了有史以来和平年代中最为严厉的一系列经济限制政策——高税收、无情缩紧信贷、固定工资和物价、削减政府福利支出，并且规定每个英国人每年出国旅游花销总额必须在 140 美元以下。库姆斯后来告诉我，英国一宣布这项紧缩计划，联邦储备银行就立刻回到英镑市场中施以援手。在这样的刺激下，英镑后来的反应让人满意。另外，联邦储备银行 9 月提高了其与英格兰银行之间交换网络信贷的数额，从 7.5 亿美元增加到了 13.5 亿美元。我 9 月时遇见了沃格，听他热情洋溢地说起了英格兰银行又一次筹集到的那些美元。“英镑危机已经成了烦人的常态。”大概就在那个时候，这位经济学家说了这样一句话，语气里带着最为让人放心的英国腔调。

一切又归于平静——却又再次仅仅保持了六个多月。1967 年 4 月，英国还清了短期贷款且累积了充足的储备。但大约一个月以后，一系列令人心碎的挫折开始迎面袭来。首先，短暂的中东战争造成了两大后果：一是阿拉伯的基金从英镑流出转投其他货币；二是作为英国贸易命脉的苏伊士运河封闭。这两点几乎在一夜间导致了新的危机。6 月，英格兰银行（现在换了新的领导，因为 1966 年时莱斯利·奥布莱恩爵士 [Sir Leslie O’Brien] 接替了克罗默伯爵的行长一职）必须通过其与联邦储备银行间的交换网络大量筹款。7 月，英国政府被迫重启去年采用的痛苦的经济限制政策。即便如此，英镑报价在 9 月依旧下滑至 2.7830 美元，这是 1964 年英镑危机以来的最低点。我给外汇专家打了电话，问他英格兰银行为什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么让英镑价格下滑到如此危险、几乎接近绝对底线（采取贬值政策除外）的 2.78 美元——该行在 1964 年 11 月将底线设在了 2.7860 美元，而根据其最新的声明，银行当前的货币储备超过 25 亿美元。“这个嘛，情况没有数据显示出来的那么让人绝望，”他如此答道，“近期的投机压力完全不如 1964 年那般强劲。而今年的基本经济形势，至少截至目前还比那时要好很多。尽管受到中东战争的影响，这次的紧缩计划还是扛住了。1967 年的前八个月里，英国的国际收支基本平衡。英格兰银行显然希望英镑能在不需要自己干预的情况下，度过这段弱势期。”

不过也正是在那段时间，我开始感觉到某种让人不安的预兆——英国完全放弃了一直以来将说出“贬值”一词当成禁忌的做法。与其他禁忌一样，这项禁忌有着一定的道理（讨论贬值很可能引发人们的猜测和逃窜，从而真的引发贬值），也有着迷信的成分。但我现在发现，英国媒体百无禁忌地自由讨论贬值问题，一些受人尊敬的杂志甚至提倡贬值。这还不是全部。没错，威尔逊首相慎用此词，甚至在代表英国政府保证不会采取此举（他保证了一次又一次）之时依旧用词小心。一次，他小心翼翼地说：在“海外货币事务”上“现有的政策不会变”。然而，7 月 24 日，财政大臣詹姆斯·卡拉汉在下议院中公然提及了贬值，他抱怨说提倡将贬值作为国家政策已成为一种时尚，还说这种政策意味着破坏与其他国家及人民之间的相互信任，并请求英国政府永远不要诉诸这一政策。他的观点让人感到亲切和放心，但坦率的表述却恰恰相反。在 1964 年最为黑暗的日子里，从未有人在议会里提过“贬值”。

一整个秋天，我都觉得不幸之事残忍地集结而来，正在将英国淹没，一些直接给英镑造成了不良影响，另一些则只是影响了英国方面的士气。前一个春天，由于一艘可恶的邮轮漏油，康沃尔（Cornwall）的海滩被污染了。现在又有一场流行病杀死了数万，最后甚至达到数十万头羊。实施超过一年的紧缩经济政策导致英国失业率达到了数年来的最高水平，也使得时任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工党政府成了战后最不受欢迎的一届政府（六个月后，《星期日泰晤士报》[*Sunday Times*]资助的一项民调显示，英国人把威尔逊选为了20世纪第四大恶人，紧随希特勒、戴高乐和斯大林。）9月中旬，伦敦和利物浦爆发了一场码头罢工，这场超过两个月的罢工让原已步履蹒跚的出口贸易进一步下滑，且泯灭了英国人心中对本年度收支能达到平衡的最后一点期待。1967年11月上旬，英镑报价2.7822美元，达10年最低。此后，事态便每况愈下。13日周一晚，威尔逊出席了伦敦市长一年一度的宴会——三年前的英镑危机之中，威尔逊也正是利用了市长会议这个平台，热切地做出了捍卫英镑的承诺——并借此机会向英国及全世界发出请求，希望大家忽视英国近期饱受临时因素困扰的外贸数据，这项数据将在宴会后一天发布。14日周二，外贸数据如期公布，数据显示10月英国的赤字超1亿英镑，创历史最糟记录。16日周四，内阁成员在午间召开了会议。当天下午的众议院会议上，有人向卡拉汉财长发问，最近有传言称，英国将再次从中央银行体系获取一笔巨额贷款，而英国政府将进一步采取紧缩政策，导致失业率上升，提问者希望财长能确认或者否认这一流言。卡拉汉的回答充满了热情，后来也被评论为欠缺谨慎，他说："英国政府会判断英国经济需要什么，并根据我们自己的判断做出合适的决定，而不受他人判断的影响。目前，我们的判断是英国经济不需要创造更多的失业。"

此话一出，各外汇市场一致认为相关方面已经决定贬值，而卡拉汉在不经意间说漏了嘴。17日周五是外汇市场史上最疯狂的一天，也是英镑1000多年的历史中最黑暗的一日。英格兰银行为了将英镑报价维持在2.7835美元——此时被认定的底线价格——花费了巨额储备，以至于这个数字恐怕永远得隐瞒下去。华尔街的商业银行需要知道这个数字，他们的估算显示在10亿美元左右，要达到这个数额则需以每分钟200万美元以上的速度连续不断地流失一整天。毫无疑问，英国的外汇储备降到了20亿美元的标记线以下，甚至有可能远低于这个水平。11月18日周日，英国在警报四起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的情况下宣布了投降。这个消息是沃格告诉我的，纽约时间当日下午5点30分，他给我打来了电话。“大概在1小时前，英镑已经贬值到2.40美元，英国的银行利率调到了8%。”他的声音里略微带着一些颤抖。

除了发生重大的战争以外，对世界金融协定影响最大的事件就是主要币种的贬值。周日晚，我谨记着这一点前往了世界金融中心华尔街，在那里逛了逛。一股令人不快的风将纸片吹上了空旷的街道，在这时而荒凉时而繁华的地方，非办公时间那让人害怕的死寂再度袭来。不过，有一点不同往常：本应黑漆漆的楼宇里，亮着一排排的窗子——基本上每座大楼亮一排。我能认出有那么几排窗子里是那些大银行的涉外部门。银行厚重的大门紧锁并插上了门栓，当日正逢周末，涉外部门的人员显然是按了门铃或者走了外人难见的侧门或后门才进了银行。我整了整衣服上的领带，沿着拿苏街向自由街走去，想看一看纽约联储银行的情况。我发现纽约联储银行的灯没有一亮一整排，而是以一种不规则的方式散布于整个佛罗伦萨式的外墙上，不知怎么反倒显得更为亲切。不过，纽约联储银行也同样大门紧闭、门庭冷落，让人胆颤。正当我直视大门之时，一阵妖风骤然袭来，伴随着不协调且突兀的风琴声——大概来自几个街区以外的三一教堂（Trinity Church）——我这才意识到自己已经10到15分钟没见过任何人了。在我看来，此情此景似乎展现了中央银行业两张面孔中冷酷而敌对的那张。从这张脸孔中，我们可以看到中央银行的人满是自傲地秘密做出那些影响全人类的决定，那些我们不仅无法参与，甚至连理解都困难的决定。那张优雅而适意的脸此时被藏了起来，有识之士在布鲁塞尔饮酒吃着松露，拯救步履蹒跚的货币的景象不再。今夜，不适合这张脸。

周日下午，沃格在银行10楼的一个房间里召开了新闻发布会，与会的包括我和其他12位记者，其中大多数都是美联储的常客。沃格大体讲了讲贬值的情况，避开了那些不想回答的问题，有时候就自己问问题来堵，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像他以前当老师时一样。他说，现在判断本次货币贬值是否会“重现1931”为时过早。要想预测这个，那得看透世界上数以百万计的人以及数以千计的银行。整个故事将会在接下来的几天内呈现。沃格似乎受到了激励而非陷入了压抑。他的态度显然带着忧虑，但同时也透露着决心。离开前，我问他有没有通宵。“没有，昨晚我去参加了‘生日派对’，我不得不说这些日子里，品特(Pinter)[①]的世界比我的好理解多了。”他如此答道。

周四和周五发生的事情在之后的几天逐渐浮出水面。最终证明，外界大多数传闻或多或少都包含着一些真实的成分：为阻止贬值的发生，英国之前已经在协商一笔更大数额的贷款，规模与1964年一揽子计划的30亿美元相似，且美国将再次计划提供最大的一笔贷款。英镑贬值到底是主动选择还是被迫之举？这一点依旧饱受争议。威尔逊在一次电视讲话中向英国人民解释了这次贬值，他说：“通过向中央银行和他国政府借款来安全度过目前这轮针对英镑的外汇投机，原本存在可能性。”但这次采用这种方式会是“不负责任的”，因为“我们的海外债主可能会坚持要求我们保证实施某些国家政策”。他没有挑明了说那些债主已经这样做了。无论如何，尽管可以想象他们的不情愿，但英国内阁基本早在上周就做出了贬值的决定，后来又在周四午间的会议上决定了具体的贬值幅度。同时，为确保贬值政策的有效性，内阁决心在国内施加新的紧缩政策，包括收取更高的公司税、削减国防开支以及设立50年来最高的银行利率。至于为什么要在两天后才公布贬值政策，致使英国的储备蒙受巨大损失，英国官员现在给出的解释如下：根据国际货币条例，货币贬值前要开会与其他拥有世界主要货币的国家进行协商，英国需要这段时间来开会。另外，英国也迫切需要国际贸易中处于领先地位的竞争者们投出的定心丸——需要他们保证不跟着贬值，破坏英国贬值政策的效果。至于周五时人们为什么惊慌失

① 指英国作家、导演哈罗德·品特（Harold Pinter，1903— 2008），《生日派对》（*The Birthday Party*）是他最著名的戏剧作品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

措地抛售英镑，现在也同样有了一些解释。这绝不可能仅仅由著名的“苏黎世地精们”——尽管他们不可见甚至可能不存在——放肆的投机导致。相反，更多是由于国际公司（大多是美国公司）的自我保护，也就是所谓的对冲。这些公司做空英镑，做空的量正好等于几周或者几个月后他们应收的英镑数额。这一情况的证据是由这些公司自己提供的，他们中的一些很快就告知己方股东：由于他们的预判，此次贬值造成的损失甚少甚至没有。例如，美国国际电话电报公司周日宣布，贬值对其 1967 年的收益没有造成影响，因为“管理层在一段时间前就预计到会出现贬值”。国际收割机公司（International Harvester）和德州仪器公司（Texas Instruments）在报告中称，为了自保，他们采取了相当于是做空英镑的措施。辛格尔公司（The Singer Company）说，他们甚至一不小心赚了一笔。其他美国公司也宣称他们一切安好，只是拒绝详述，因为他们如果公布自己使用的方法，就可能会被控在英国陷入绝境之时占便宜。“就算是我们比较聪明吧。”其中一家公司的发言人如此说道。虽然不够优雅，但这样说也是一点没错。在国际商业丛林之中，对冲孱弱的外汇币种完全是合法的自保之举，为投机而做空则不那么受人尊重。有趣的是，周五投机做空英镑且后来站出来说话的那些人中，有些跟苏黎世完全不沾边。俄亥俄州杨斯顿（Youngstown）有一群职业人士——股市老手，此前却从未涉足国际货币领域——周五时认定英镑将会贬值，于是做空了 7 万英镑，一个周末就获得了将近 2.5 万美元的净收入。当然，英格兰银行最终用美元购回了所有售出的英镑，导致英国财政储备略微缩水。这群人的经纪人也许心生骄傲，把这则密谋的消息发表在了《华尔街日报》上，读完这则消息后，我真心希望这些杨斯顿的学徒地精们至少能明白他们的所作所为可能带来的影响。

周日就这么过去了，这些道德投机也已到此为止。周一，整个（至少是大半个）金融世界都回到了工作中，贬值政策开始接受检验。这次检验包括两道题。第一：贬值能否达成英国的目的，即刺激出口、减少进口，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从而消除国际收支赤字并消灭投机做空英镑的行为？第二：此次贬值是否会像 1931 年那样引起其他货币一系列竞争性贬值，从而最终导致美元兑换黄金的价格下降，全球陷入货币混乱之中，又或让全世界进入萧条期？我看着这些问题的答案开始浮出水面。

周一，根据政府的指令，伦敦的银行和交易所依旧大门紧闭。在英格兰银行未进入市场的情况下，其他地方的交易商大多选择了不交易英镑，所以英镑在新的价值下到底是孱弱还是坚挺，这个问题要推迟揭晓时间了。那一日正值女王的结婚纪念日，伦敦各处都飘扬着英国国旗。针线街和盔街[①]上，各路经纪人、交易商和职员们四处乱转并兴奋地相互讨论，但不进行交易。纽约股市跳低开盘，后又涨了回来（没有理性的原因可以解释低开，证券从业人员说，贬值光听起来就让人沮丧）。截至周一傍晚，共 11 个国家和地区宣布了货币贬值的消息，包括西班牙、丹麦、以色列、马耳他、圭亚那、马拉维、牙买加、斐济、百慕大、爱尔兰，以及中国香港地区。情况没有非常糟糕，因为一国货币贬值造成的破坏大小与该国货币在国际贸易中的重要性成正比，而上述货币的重要性都不是非常大。最为不祥的举措来自丹麦，因为丹麦的动向很容易影响其邻近的经济体——挪威、瑞典和荷兰。如果出现这种情况，那就会很糟糕了。英镑贬值时，埃及因持有英镑储备而即刻损失了 3.8 亿美元，但是埃及挺住了。损失了 1800 万美元的科威特也挺住了。

周二，世界各地的市场都开始全速运作。英格兰银行又重出江湖，将新的英镑交易底线设在了 2.38 美元，最高价则设在了 2.42 美元。一开市，英镑就像是从孩童手中滑脱的气球一般，一路涨到了最高价并且维持了一整天。实际上，由于一些无法类比气球的原因，英镑价格一整天都略高于设定的最高价。现在，英格兰银行不再用美元收购英镑，反而是在用英镑

---

① 这两条街之间就是伦敦证券交易所。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购买美元，重新开始积累储备。我觉得沃格此时一定很高兴，于是给他打了电话，想跟他分享此时的喜悦。电话那头的他却十分冷静。他说，英镑的坚挺是“技术上的”——也就是说，前一个星期做空的人正在购买英镑以便获得收益——对于英镑而言，首次接受客观的检验要等到下周五。当天又有七个小国政府宣布了本国货币贬值。在马来西亚，政府让旧的以英镑为基础的货币贬了值，却让新的与黄金挂钩的马来西亚元保持不变。由于这两种货币都仍然在流通，政府的这一不公之举引发了暴动。其后的两周内，超过 27 人在暴动中丧生，这也是货币贬值导致的第一起人员死亡事件。这一令人痛心的事件提醒着人们，国际金融这场引人入胜的游戏的对立面是人民的生活，甚至生命。除此以外，一切尚佳。

但到 24 日周三，一个波及范围更大的问题显露了迹象。正如大家担心的那样，一直以来冲击并最终击垮英镑的投机性攻击如今将矛头对准了美元。作为唯一一个承诺以 35 美元兑换一盎司黄金的固定价格、无限量地向他国央行出售黄金的国家，美国是世界货币体系的支柱。美国财政部储备的黄金——周三时总计约价值 300 亿美元——则是一切的基础。美联储主席马丁曾反复强调，在任何情况下，美国都会根据外界需求持续出售黄金，如果有必要的话会卖到一块不剩。尽管有马丁的此番承诺先在，尽管英镑贬值后约翰逊总统又即刻重申了这一承诺，但投机者们还是开始大量用美元兑换黄金，以此来表达他们的怀疑。他们对官方承诺的怀疑态度与纽约的人们如出一辙，后者已经开始收集并囤积纽约的地铁票了。骤然间，巴黎、苏黎世以及其他金融中心的黄金需求量暴增，情况最为严重的是国际上领先的黄金市场——伦敦，这里的人们立马讨论起了伦敦淘金热（London Gold Rush）。据权威人士估计，当日黄金的需求量约合 5000 亿美元，需求几乎来自全世界各地。只有美国和英国不在其中，因为这两个国家的法律禁止人们购买或持有货币性黄金。面对这些再度被古老的淘金欲望腐蚀的隐形人群，将由谁来向他们出售黄金？答案不是美国财政部，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为财政部仅仅通过美联储向中央银行出售黄金。答案也不是其他中央银行，因为他们从未许诺出售黄金。为填补这一真空，另一国际合作集团——伦敦黄金总库（London gold pool）于1961年成立。金库成员包括美国、英国、意大利、荷兰、瑞士、联邦德国、比利时，先前还包括法国。这些成员向金库提供金块，数量之大甚至能让克罗伊斯（Croesus）[①]头晕目眩（美国黄金储备的59%）。金库以与美联储相同的价格无限量地向非政府买家出售黄金，意图以此抑制人们对钱币的恐慌，保护美元以及货币体系的稳定性。

这也是伦敦黄金总库周三进行的操作。但周四时，情况越发糟糕：在巴黎和伦敦，人们收购黄金的狂热已经达到了1962年古巴导弹危机时创下的记录水平。许多人（其中也不乏美英高官）开始坚信他们早期的怀疑——淘金热由戴高乐将军（General de Gaulle）[②]带领法国一手策划，目的是先击垮英镑再针对美元。虽然这一说法并不确凿，但很有说服力。戴高乐和他的几位部长早就公开表示，他们希望大大降低美元和英镑在国际上扮演的角色。大量的黄金订购单（甚至伦敦方面的订单也不例外）来源都指向法国，令人生疑。周一晚间，淘金热开始前36小时，法国政府通过媒体向外界透露，他们准备从伦敦黄金总库中撤资（随后的信息表明，前一年6月起法国就突然不再向金库注资了）。法国政府也被控参与造谣，宣扬比利时和意大利也准备撤资的消息。情况现在一点点浮出水面：英镑贬值前，法国一直是最不情愿再次贷款救援英镑的国家。另外，法国直到最后一刻才保证己方将在英镑贬值的情况下保持本国货币汇率不变。总而言之，声称戴高乐在玩恶作剧不无道理。不管真实与否，我不禁感到这些对戴高乐的控诉为这次贬值危机添加了大把的佐料——这一佐料在几周后变得更加辛辣，那时法郎将陷入可怕的困境之中，美国不得不出手相救。

---

① 吕底亚国最后一位国王，著名的大富翁，史塔特金币的创始者。
② 夏尔·戴高乐（Charles de Gaulle，1890—1970）是法国军事家、政治家，时任法国总统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

周五，伦敦交易市场上英镑一整天都处于峰值，就此出色地通过了贬值后第一次重要的检验。周一以来，只有少数几个小国政府宣布了货币贬值，并且挪威、瑞典和荷兰显然打算挺住。但美元方面的情况却前所未有地糟糕。周五，伦敦和巴黎市场上，人们收购黄金的数额已经超过了前一天的记录。据估算，之前三天所有市场上的黄金交易总额已经离 10 亿美元的标记线不远了。约翰内斯堡一整天都处于混乱之中，投机者们推推搡搡地争着购买掘金公司的股票。整个欧洲，人们不仅仅在用美元兑换黄金，也在用美元兑换其他货币。就算美元还没有到英镑一周前的境地，两者之间至少也有着令人不舒服的相似性。后来的报道称，一贯作为贷方的美联储在贬值后的几天内被迫成了借方，借了多种外汇用于捍卫美元，总值达 20 亿美元。

周五参加会议时，我发现沃格的情绪有些紧张，他这种少有的情绪让我也开始紧张起来。当晚离开美联储时，我对这个周末会宣布美元贬值一事信了一半。可实际上，事情全然相反，最糟糕的情形暂时性地过去了。周日，伦敦黄金总库成员国中央银行的代表们在法兰克福开会，与会人员中包括海耶斯和库姆斯。会议上，成员国代表们正式决定集合各自的资源，保持美元与黄金间现有的兑换比例不变。这一消息传出后人们开始相信，捍卫美元的不仅仅是美国那价值 130 亿美元的黄金储备，还有来自比利时、英国、意大利、荷兰、瑞士和联邦德国金库里额外的 140 亿。这条消息显然让投机者们折服。周一，在伦敦和苏黎世，人们收购黄金的势头减弱了不少，只有巴黎依旧陷于水深火热——媒体的议论和戴高乐的讲话都未能改变这一点。当日，戴高乐抨击了“事态正向着美元国际地位降低方向发展”的观点，同时也对别的事情发表了令人困惑的观点。周二，全球范围内的黄金交易额骤降，甚至也包括巴黎。“今天是美好的一天，”沃格当天下午在电话里告诉我，“让我们祈祷，明天是更美好的一天。”周三，黄金市场恢复正常。但这一周以来，为了履行对伦敦黄金总库的义务，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

满足外国央行的黄金需求，财政部已经损失了450吨黄金（大约价值5亿美元）。

贬值后十天，一切归于平静。但这只是风暴来临前的平静。12月8日到18日间，一波新的投机浪潮席卷了美元，从金库中掠走了400吨黄金。与前一波相似，这波浪潮最终也在美国和金库伙伴们重申保值决心的声音中归于平静。截至年底，英镑贬值给美国财政部造成的黄金损失大约在10亿美元左右，美国的黄金储备自1937年以来首次降到了120亿美元以下。约翰逊总统1968年1月1日宣布过一项平衡国际收支计划，依靠的主要措施是限制美国银行借贷和境外工业投资。这项计划帮助镇压了投机行为两个月之久，但淘金热没有如此轻而易举地被平息。尽管各方百般承诺，但投机行为背后蕴藏着强有力的经济和心理力量。从广义上来说，自古以来在危机时期，人们都倾向于对纸质货币缺乏信心，所以这是人们在表达对纸质货币的不信任。具体说来，这正是人们一直以来担心的英镑贬值可能造成的后果。最实在的说法是，人们这是在用行动表示他们不相信美国有决心恢复经济事务的秩序。如今十亿又十亿美元源源不断被送出国，去支援一场无止境的战斗，这样的时代背景下，人们不相信民众会有极高的消费水平。这种本该被全世界信任的货币在黄金投机者眼中却是最不稳定、最挥霍无度的一种。

2月29日，投机者们卷土重来。选择这个日子并无特殊缘由，当天只有一位美国参议员雅各布·贾维茨（Jacob Javits）发表了一篇既不重要也不草率的讲话。讲话中他提及，他觉得自己的国家也许应该暂时停止向外国支付黄金——正是由于这样凶残的行径，情况才迅速失控。3月1日，金库拨给伦敦40吨~50吨黄金（正常情况下这一数字是3吨~4吨）；3月5日和6日，各40吨；3月8日，超过75吨；3月13日的数据无法精确估计，但远超100吨。与此同时，在美元对黄金的汇率降低就意味着英镑再次贬值的情况下，英镑首次跌破了2.40美元的票面价值。3月10日，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那些耳熟能详的老调再次重弹，这次出来申明的是巴塞尔中央银行业俱乐部的成员们。这次的申明几乎毫无效果。市场处于典型的混乱状态之中，不相信任何人的公开保证，反而被每一个飘过的传言摆弄于股掌之中。瑞士一位银行家严酷地将此情此景称为“自 1931 年以来最危险的一次”。巴塞尔俱乐部的一位成员仁慈地抚慰着大家的绝望情绪，声称黄金投机者们显然没有意识到他们的举措正使得世界货币处于危险的境地之中。《纽约时报》的一篇社论则称：“显而易见，国际支付体系……正在瓦解。”

3 月 14 日周四，混乱之外又添恐慌。伦敦黄金交易商描述当日情况时，用到了几个非英国式的词“溃败（stampede）”“大祸（catastrophe）”“噩梦（nightmare）”。当日卖出黄金的具体数额跟往常一样没有向外界公布（也许无论如何也没法精确算出），但大家一致认为这个数额创下了历史新高。大多数估算结果都在 200 吨左右，约价值 2.2 亿美元，《华尔街日报》的预计结果则是这个数字的两倍。如果前一个估计是准确数字，那么该交易日内，仅美国财政部一方就在以每 3 分 42 秒消耗 100 万美元的速度损失着其在伦敦黄金总库中的黄金份额。如果《华尔街日报》的数字是准确数字（财政部随后的一项声明让这个假设看起来挺靠谱），那么黄金的消耗速度则是每 1 分 50 秒消耗 100 万美元。显然，这样行不通。如同 1964 年的英国一般，美国如果以这样的速度消耗下去，黄金储备几天时间就会耗尽。当天下午，美国联邦储备系统将其贴现率从 4% 上升到了 5%。这一防御性举措太过小心且极不充分，纽约一位银行家甚至将其比喻成了玩具枪；而作为储备系统外汇手腕的纽约联储银行为了表示抗议，拒绝实施这项象征性的举措。纽约时间当日晚间，伦敦时间接近午夜，美国请求英国于次日（即周五）关闭黄金交易市场，避免出现更多“大祸”，也为周末面对面的国际磋商扫清障碍。此时的美国公众（他们基本不清楚金库的现状）依旧一头雾水，他们首次得知事情的概况可能是在周五，因为周五早间的消息显示，英国女王伊丽莎白二世就此次危机与她的大臣们在午夜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到凌晨一点间进行了会面。

周五是紧张等待的一天，伦敦市场大门紧闭，其他所有地方的外汇交易柜台也几乎是同样的情形。但在巴黎市场上——从美国的立场上看，这基本算是黑市——金价猛涨带来了极高的溢价。另外，由于英格兰银行大门紧锁，失去了支持的英镑在纽约市场上跌破了官方设定2.38美元的底线。整个周末，金库成员国（美国、英国、联邦德国、瑞典、意大利、荷兰和比利时，法国又再一次引人注目地失踪并且这次根本没收到邀请）都在华盛顿会晤，美联储的代表是主席马丁以及库姆斯。秘密进行了两整天讨论后，伴着货币世界屏息的等待，他们在周日下午接近晚上的时候宣布了决定：央行之间所有的交易都会保持35美元一盎司的黄金兑换价格；金库将会解散，央行将不再向伦敦市场提供黄金，伦敦私人交易市场上的黄金可以自由寻价；任何从央行价与自由市场价间谋取差价的中央银行都会受到制裁。伦敦黄金市场将继续闭市两周，等混乱过去才会再次开市。新协议推出后的几个市场交易日内，英镑情况非常坚挺，自由市场上的金价比中央银行价高上2~5美元——比许多人预计的要小很多。

危机已经过去，至少这场危机已经过去。美元逃脱了贬值的命运，国际货币机制完好无损。解决方案也没有十分激进，毕竟在1960年金库尚未形成前，黄金就有过两种价格。不过，这只是权宜之计，这场大戏的幕布还未拉上。英镑就仿佛《哈姆雷特》中的鬼魂，开启了这场表演，现在已经退居幕后。自夏日来临，舞台上主要的演员成了美联储和美国财政部，他们竭尽所能用技术手段保持一切平稳运行；坐享繁荣的国会一心想着即将到来的大选，因此不愿施行高税收及其他令人不悦的紧缩措施（伦敦恐慌发生的那个下午，美国参议院财政委员会[the Senate Finance Committee]投票否决了提高税收的提案）；最终，美国总统提出“全国财政紧缩计划”以捍卫美元，同时却继续在越南战争中增加支出，这不仅威胁到了美国的财政，在许多人看来也威胁到了美国的灵魂。最终，这个国家看起来只剩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三条可能的经济道路：一是结束越战，从根源上解决开支问题，也即本次事件的核心；二是采用完全的紧急战时策略，包括极高的税收、收入和物价控制，甚至定量配给；三是在不情愿的情况下接受美元贬值，以及可能出现的滋生萧条的国际货币混乱。

越战对国际货币带来了难以置信的深远影响，跳过越战及其影响不看，中央银行业者们仍在继续坚持不懈。应对美元危机的权宜之计出台两周后，全世界最富影响力的十大央行各自派出代表在斯德哥尔摩会晤，除法国方面反对以外，其他九家银行一致同意逐渐创立一个新的国际货币体系，这个体系中黄金将作为所有货币的基石。该体系（如果依照决议行事的话）将包括向国际货币基金组织贷款的权利，每个国家将根据自己现有的储备情况按比例获得相应的贷款权。用银行家们的行话来说，这项权利将被称作特别提款权（S.D.R’s）。通俗一点的行话则立马说成了“纸黄金（paper gold）”。该计划的目标——避免美元贬值、攻克世界范围内货币黄金短缺的难题，并由此无限期地推迟混乱的威胁——能否达成，取决于人们能否最终被理性所征服，成功做到在过去四个世纪里未曾做到的事情，即克服人性之中最古老也最不理性的特征——对黄金的观感及质感本身的渴望，以同样的态度珍视印有承诺的一张纸币。这个问题的答案将会在最后一幕中揭晓，皆大欢喜的前景并不确定。

最后一幕（英镑贬值之后，黄金恐慌之前）开始上演时，我去了趟自由街，见到了库姆斯和海耶斯。库姆斯看起来一脸精疲力竭的模样，但声音里却没有流露出三年的努力付之一炬所带来的沮丧。“我不认为捍卫英镑的一切举措都是徒劳，”他说，“我们赢得了三年时间，在这段时间里，英国通过国内的措施增强了自己的实力。如果他们在1964年就被迫贬值，工资和物价上的通货膨胀就极有可能会淹没他们的所有成就，并让他们的一切努力都成为徒劳。同时，在这三年时间里，国际

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

货币合作也有了进一步发展。如果 1964 年就贬值，谁也不知道整个体系会变成什么样。如果没有国际社会三年以来的努力——无谓的挣扎，你也许会这么说——英镑也许会以更加混乱的方式崩溃，其造成的破坏性后果甚至会比今天我们看到的更严重。请记住，毕竟我们和其他央行的努力不仅仅是为了捍卫英镑本身，也是为了保护国际货币体系。而这个体系存活下来了。”

表面上看，海耶斯似乎与我一年半以前见到他时没什么不同，平静镇定一如往常，仿佛那段时间他一直在研究科孚岛。我问他是否还在坚持区分银行家时间和私人的时间，他微笑着说，早就为了工作方便而不再坚守了——也就是说，在占用时间方面，1964 年危机跟 1967 年危机相比简直就是小儿科，其后的美元危机又与 1967 年危机不相上下。他说，这整个三年半的事件附带了一项益处：频繁的跌宕起伏提高了海耶斯太太对银行业的兴趣，甚至还略微提高了汤姆的价值观中商业所处的地位。

然而，当海耶斯谈论起贬值之时，我发现他的平静只是一张面具。“噢，我失望了，我就承认吧，”他平静地说道，“毕竟我们拼了命地工作想要阻止贬值。我们差一点就做到了。在我看来，英国本可以从国外获得足够的援助来维持汇率。我们本可以在没有法国的情况下做到这一点，但英国自己选择了贬值。我认为贬值政策最终成功的机会很大，国际合作体系能够获益也是毫无疑问的事情。11 月去法兰克福参加金库会议时，我和查理·库姆斯能感觉到出席的每个人都觉得现在是时候收手了。但是……”海耶斯停顿了一下，再次开口时，他的嗓音里满是沉静的力量，以至于我在他的眼中可以看到，他认为这次的贬值不仅是职业上一次严重的挫败，还意味着理念的丧失和幻象的破灭。他说：“11 月的那天，就在这家银行，一位柜员给我拿来了英格兰银行的绝密文件。看到文件中贬值的决定时，我感到了身体上的不适。英镑将再也不同往日。全世界满怀信心、通力合作的情形再也不会出现了。”